



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cultura organizacional y desempeño directivo desde la  
perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa  
Magdalena. Pacasmayo-2017

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Jorge Elmo Chávez Chota

**ASESORA:**

Dra. Lidia Elena Carranza Acuña

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ – 2018**

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dr. Carlos Mego Cubas  
PRESIDENTE

---

Dr. Eduardo Javier Yache Cuenca  
SECRETARIO

---

Dra. Lidia Elena Carranza Acuña  
VOCAL

## DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mis padres Elmo y Dina, por confiar en mí y estar siempre orgullosos de mis logros personales.

A mi esposa Behti y a mis hijos Jorge y Elmo por su comprensión en este periodo de estudio y trabajo, al estar fuera del hogar por largas y prolongadas jornadas, así como por haberme dado fuerzas y su apoyo incondicional.

ELMO

## **AGRADECIMIENTO**

A la Dra. Elena, por compartir permanentemente sus conocimientos y conducirnos de manera empática y satisfactoria en cada uno de los procesos, hasta la culminación del trabajo final.

Al Dr. Eduardo, por sus orientaciones precisas y su apoyo constante a través de diferentes medios.

Al personal de la I.E. Santa Magdalena de Pacasmayo por otorgarme su apoyo y aceptar sin ninguna restricción su participación.

ELMO



## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

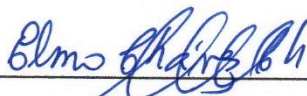
Yo, Jorge Elmo Chávez Chota, estudiante del Programa de Maestría; de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI. N° 19183986 con la Tesis titulada "Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude, plagio, auto plagio, piratería o falsificación, asumo las consecuencias y acciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chepén, 20 de enero de 2018.



Br. Jorge Elmo Chávez Chota.

DNI. N° 19183986

## PRESENTACIÓN

Señores

Miembros del Jurado

Tengo el honor de poner a vuestra consideración la tesis que lleva por título: *Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017.*

Este trabajo ha sido elaborado en cumplimiento a lo prescrito en el Reglamento de Graduación Académica de la Universidad “César Vallejo”, el mismo que dispone la elaboración de una tesis universitaria para obtener el Grado de Magister, con Mención en Administración de la Educación.

En el presente trabajo se busca determinar (establecer) el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo.

Se espera, señores miembros del Jurado, se sirvan entender los posibles errores que se pudieran encontrar en el contenido de este trabajo, que se efectúa con la mejor satisfacción y mucho interés, por ello se manifiesto mi especial y anticipada gratitud ante su comprensión.

EL AUTOR

## ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE .....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>I. INTRODUCCION .....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Trabajos previos .....	13
1.2.1. A Nivel Internacional.....	13
1.2.2. A nivel nacional.....	15
1.2.3. A Nivel local .....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	17
1.3.1. Cultura organizacional .....	17
1.3.2. Desempeño directivo .....	27
1.4. Formulación del problema .....	34
1.5. Justificación del estudio.....	34
1.5.1. Teórica.....	34
1.5.2. Metodológica .....	34
1.5.3. Práctica.....	34
1.6. Hipótesis.....	34
1.7. Objetivos.....	35
1.7.1. General .....	35
1.7.2. Específicos .....	35
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>36</b>
2.1. Método:.....	36
2.2. Diseño de investigación .....	36
2.3. Variables, operacionalización .....	36
2.3.1. Identificación de variables .....	36
2.3.2. Cuadro de operacionalización de variables .....	37
2.4. Población y muestra .....	44
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ...	44
2.5.1. Técnicas de recolección de datos.....	44
2.6. Métodos de análisis de datos .....	47
2.7. Aspectos éticos.....	48

<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
3.1 Descripción de resultados .....	49
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>61</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>VII. REFERENCIAS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>73</b>

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

Para ello partimos de la siguiente hipótesis: Determinar qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017. A continuación se tomó una muestra de 45 participantes y se trabajó con el diseño descriptivo correlacional, el trabajo de recolección de datos realizado consistió en la identificación de la correlación entre las variables en mención, realizado a través de los instrumentos contemplados en los anexos de este informe, un cuestionario para la cultura organizacional y un cuestionario para el desempeño directivo; posteriormente, identificado y delimitado el problema de investigación, se procedió a procesar la información a través de la estadística inferencial, la correlación de Pearson y la prueba t de student. Los resultados muestran que existe una correlación moderada entre la variable cultura organizacional y la variable desempeño directivo. De acuerdo al resultado, el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,560$  con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo, por lo tanto, se rechaza la  $H_0$ , quedando verificada la hipótesis general.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional, desempeño directivo, correlación.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to determine the relationship between organizational culture and management performance in the Santa Magdalena de Pacasmayo educational institution.

For this we start from the following hypothesis: Determine what relationship exists between the organizational culture and the managerial performance in the Santa Magdalena de Pacasmayo 2017 educational institution. Next, a sample of 45 participants was taken and the correlational descriptive design was worked on. data collection consisted in the identification of the correlation between the variables in mention, made through the instruments contemplated in the annexes of this report, a questionnaire for the organizational culture and a questionnaire for the managerial performance; Subsequently, identified and delimited the research problem, we proceeded to process the information through inferential statistics, the Pearson correlation and the student t test. The results show that there is a moderate correlation between the organizational culture variable and the managerial performance variable. According to the result, the Pearson correlation coefficient is  $R = 0.560$  with level of significance  $p = 0.000$ , this being less than 5% ( $p < 0.05$ ), which means that the organizational culture is significantly related to the managerial performance in the educational institution Santa Magdalena de Pacasmayo, therefore, the  $H_0$  is rejected, and the general hypothesis is verified.

**KEYWORDS:** Organizational culture, managerial performance, correlation.

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Realidad problemática**

La cultura organizacional desde mediados del siglo XX ha sido objeto de investigaciones académicas y empíricas tanto a nivel nacional como internacional; así en México, Sánchez (2010) señala que al interior de las instituciones educativas cohabitan múltiples formas de cultura, imperando aquella comprometida con la cooperación y la responsabilidad, seguida de las asignadas por el poder legítimo que buscan el control y la eficiencia.

Existe también la cultura donde predomina la orientación hacia el mercado y la producción. No obstante, ninguna institución destaca por poseer una cultura innovadora y creativa, como anhelo propio, teniendo en cuenta que su misión es generar conocimiento y desarrollo. Al respecto Bahati (2013) corrobora esta realidad manifestando que una enorme cantidad de instituciones participantes declaran poseer un tipo de cultura, cuando su actuar corresponde a otra forma distinta.

Por otro lado, en Estados Unidos el desempeño directivo ha sido un emblema de la calidad educativa de este país, por cuanto la capacitación y desarrollo de habilidades directivas han significado un avance significativo en cuanto a la calidad educativa, pues se considera que, si un director está capacitado y sensibilizado pertinentemente, podrá ejercer la gestión y administración del plantel con democracia, delegación de funciones y liderar un trabajo corporativo y solidario (Bailey, 2011)

Ruiz y Pinchi (2015), afirman que en nuestro país el sector educación tiene problemas complejos. La defensoría del pueblo recibe permanentemente quejas y serias acusaciones de ciudadanos indignados contra docentes, directivos y funcionarios pertenecientes al sector educación, siendo las denuncias más recurrentes aquellas que están enfocadas a situaciones de corrupción, la cual afecta la confianza y credibilidad de la población. Además, es urgente atender casos de discriminación en las instituciones educativas,

donde el rechazo, intolerancia, exclusión y la violencia física y psicológica conviven de manera natural. Otros casos que también resultan escandalosos son el comercio de notas y los certificados de estudio. El abuso de autoridad, nepotismos, contratación irregular de personal y el acoso sexual de estudiantes y docentes son problemas difíciles de erradicar.

En el Proyecto Educativo Institucional de la institución educativa del nivel secundario de menores, Santa Magdalena de Pacasmayo, se manifiesta que uno de los problemas que afecta a la organización es que los docentes tienen grandes dificultades para adaptarse a las enormes transformaciones que se vienen dando en el presente siglo, muchos de ellos tienen temor a innovar su práctica pedagógica y a ser creativos para brindar calidad a su desempeño laboral, además algunos de ellos tienen dificultades para cumplir su jornada diaria y en el aspecto afectivo y social se percibe la formación de pequeños grupos liderados por docentes nombrados que intentan imponer sus puntos de vista.

Otro factor importante que influye en la escuela para mejorar los aprendizajes es el desempeño del directivo que debe encargarse de brindar calidad a la práctica de los docentes en aula y estar atento a las condiciones laborales, así como al funcionamiento de la institución.

En México, se interesaron mucho por estudiar el desempeño directivo cuando iniciaron la implementación de Proyectos Escolares y Escuelas que brinden enseñanza de Calidad. A raíz de esto se llevaron a cabo algunos estudios que dieron resultados sorprendentes. Ruíz (1999) descubrió una relación positiva en la labor del director con el desempeño escolar. Loera, Hernández y García (2006) demostraron también que el director influye para que los estudiantes logren mejores desempeños. Camarillo (2006) al analizar los éxitos y fracasos del Proyecto Escolar; terminó concluyendo que sin lugar a ninguna duda el director es pieza fundamental para que los resultados sean exitosos.



En nuestro país, Checalla (2012) manifiesta el importante rol del Director en la construcción de la cultura Institucional, la misma que requiere de la profesionalización de la función directiva dirigida hacia una visión que, permita orientar el trabajo multidisciplinario y las acciones cotidianas de cada uno de los actores hacia la consecución de los objetivos institucionales. Así mismo, es importante que los docentes se comprometan con la tarea educativa, trabajen colaborativamente en el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje y que, en espacios de reflexión, contribuyan en la toma de decisiones en aras de seguir transformando el centro escolar. Es importante también una escuela donde todos los actores conozcan el proyecto escolar; y un modelo de gestión que transite de la individualidad al logro de la visión compartida institucional.

Conociendo la importancia que tienen el desempeño directivo y la cultura organizacional en el contexto de las instituciones educativas para mejorar logros de aprendizajes en los estudiantes; así como, el cumplimiento de metas institucionales, se hace necesario investigar sobre la relación que existe entre estas dos variables en la institución educativa “Santa Magdalena” de Pacasmayo.

## 1.2. Trabajos previos

### 1.2.1. A Nivel Internacional

Bahati (2013) en su trabajo de investigación, tuvo como objetivo examinar los impactos del cambio cultural de la organización en su desempeño. Concretamente, describe la cultura organizacional en el Colegio de Servicios Públicos de Tanzania (TPSC), examinando los indicadores de desempeño de sus empleados, evaluando hasta qué punto el cambio organizacional cultural está asociado con la práctica laboral del personal. La investigación utilizó un diseño de estudio de casos, con cuestionarios, entrevistas y documentación. Por otra parte, se hicieron uso de técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar el problema. Los hallazgos revelaron que el cambio cultural de la organización impactó positivamente en el desempeño organizacional mientras TPSC invirtiera en tecnología y desarrollo de recursos humanos para dar la vuelta y producir las consecuencias deseables. La evidencia sugiere que la

implementación de las políticas de privatización de Tanzania, que resultó en una combinación entre las funciones del TPSC, tuvo un impacto positivo en el desempeño y el comportamiento competitivo de la Compañía. Los cambios estructurales implementados facilitaron un incremento de la productividad y la eficiencia mediante la adquisición de actividades no básicas, el desarrollo de personas dotándolas de habilidades suficientes para gestionar los cambios y operando sobre una estructura de gestión pequeña que llevó a reducir los costos de producción.

Bailey (2013) en Estados Unidos exploró los tipos de cultura organizacional para determinar si existían diferencias que parecían estar relacionadas con la eficacia institucional. El enfoque más importante que le otorgó a su estudio fue establecer el tipo de relación existente entre la efectividad y la cultura organizacional en tres centros de educación superior seleccionados. Utilizando una metodología de estudio de casos, de carácter exploratorio y descriptivo, el investigador identificó las caracterizaciones y la cultura organizacional dominante para cada una de las instituciones participantes. Varios temas recurrentes surgieron: falta de comunicación, aumento de la expectativa de los profesores y asociaciones subdesarrolladas. También se identificaron cuestiones propias de cada institución. Estos asuntos únicos incluyeron: mal servicio al cliente, relaciones tensas entre el director de investigación y la comunidad investigadora, falta de misión de investigación; así como, orgullo y solidaridad de propósito. Las implicaciones de este estudio pueden usarse para ayudar al liderazgo universitario a entender y utilizar los conocimientos relacionados con elementos culturales y el desempeño organizacional, tanto en niveles organizacionales como en las subunidades.

Kaya (2015) en Estados Unidos realizó un estudio cuyo objetivo era examinar la relación del Liderazgo Espiritual con las dimensiones de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (OCB) de directores de las escuelas desde las perspectivas de los maestros de primaria. Se realizó una encuesta cuantitativa sobre una muestra de maestros (N = 383). El liderazgo espiritual como una variable independiente y las subescalas de OCB (Altruismo,

Conciencia, Deportividad, Cortesía y Virtud Cívica) fueron verificados para sus inter-correlaciones. Se utilizaron las técnicas de correlación de Momentos de Producto de Pearson y Análisis de Regresión Lineal Múltiple para los análisis. Se observa que todas las variables se correlacionan significativamente entre sí, y se ve que el liderazgo espiritual predice las cuatro dimensiones de OCB, especialmente la virtud cívica. Se entiende que el liderazgo espiritual puede contribuir fuertemente a formar un terreno más sólido para que la OCB penetre en una organización.

Rodríguez (2012) en México tuvo como objetivo principal analizar cuáles son los factores existentes al interior de la organización educativa que determinan el desempeño docente. Utilizando la indagación cualitativa y el enfoque estadístico descriptivo presentó los resultados alcanzados, que permitieron identificar los patrones comunes de la estructura organizacional en dos escuelas públicas de nivel secundaria general del municipio de Naucalpan. En primer lugar, la necesidad de reconocer a la escuela como una organización que aprende. Los actores educativos tales como, directivos, profesores, padres de familia y alumnos requieren de una nueva organización que les permita crear y pertenecer hacia una entidad de aprendizaje y de práctica. Una organización que les permita administrar el conocimiento generado en su comunidad de aprendizaje y de práctica. En segundo lugar, enfrenta como reto involucrar y motivar a sus profesores para mantenerse a la vanguardia del conocimiento en el área que desean enseñar y en la actualización del aprendizaje de sus alumnos. Concluye que es relevante destacar la propuesta de la teoría de sistemas para revelar que cada escuela representa un microsistema de aprendizaje, cultura y estructura social que se distinguen por sus singulares características. En ese microsistema de oportunidades, las escuelas pueden ser autónomas; es decir, pueden otorgar a su personal docente y no docente una participación activa hacia una gestión institucional de calidad.

#### 1.2.2. A nivel nacional

Areche (2013) en Ayacucho, realizó una investigación y búsquedas descriptivas, teniendo como finalidad establecer relación ocasionada por la

gestión institucional con la calidad del servicio escolar brindado, de conformidad al sentir de maestros y padres de familia cuyos hijos cursan los tres últimos grados de primaria en Ayacucho. Su diseño, no experimental, de corte transversal ofrece herramientas recogidas en el mismo tiempo. La técnica de búsqueda es 145 padres y 21 profesores. Aplicada la composición de la muestra, utiliza como un instrumento estructurado el Likert cuestionario de escala. Los resultados mostraron una correlación significativa existente de la gestión institucional con respecto a la calidad brindada de los servicios de educación. Vale la pena mencionar el asignado a la calidad del servicio de la educación, el tamaño de la mayor parte de la gestión institucional resultó ser la dirección. Los resultados muestran un alto grado de gestión institucional; así como, en calidad del servicio de educativo. Es relevante señalar que 29,66% de los padres piensa que la organización es baja. Un importante aspecto detectado es lo concerniente a como la comunidad educativa haciendo mal uso de las prerrogativas asignadas toma decisiones que en algunos casos generan serios perjuicios a la institución.

#### 1.2.3. A Nivel local

Díaz (2016) en sus estudios realizados en Cascas quiso encontrar la existencia de concordancia de cultura organizacional con gestión educativa en la UGEL Gran Chimú- Cascas, 2016. La investigación fue de diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 5 instituciones educativas, en las que participaron 53 docentes. Como instrumentos se utilizaron dos cuestionarios: En la variable cultura organizacional el autor hizo uso de un cuestionario basado en el “Instrumento para evaluar cultura organizacional” diseñado y validado por (Olmos y Socha, 2006) y para la variable gestión educativa se utilizó cuestionario que comprobará el nivel de gestión educativa (Yábar Simón, 2013). Los resultados nos permiten concluir: existe asociación media generada por la cultura organizacional con respecto a la gestión educativa en la UGEL Gran Chimú- Cascas, 2016. Con respecto al nivel de cultura organizacional, predomina el nivel bajo, así, un 55% (29 participantes) calificaron en categoría bajo. Un 32% (17 participantes) calificaron con una identidad docente adecuada, y un 13% (7 participantes) calificaron en categoría bueno. Con

relación al nivel de gestión educativa, un 34% (18 participantes) calificaron en categoría bajo. Un 30% (16 participantes) calificaron con una gestión educativa adecuada, y un 36% (19 participantes) la calificaron en categoría bueno. Se encontró asociación estadística significativa entre las dimensiones valores, creencias, clima y normas pertenecientes a la variable clima organizacional con respecto a gestión educativa. De igual manera se descubrió asociación estadística significativa entre las dimensiones planeación, integración, dirección y control de la variable gestión educativa con la variable clima organizacional.

Ruiz y Pinchi (2015) en Ascope, realizaron su investigación para determinar el predominio que pudiera tener la cultura organizacional en la UGEL - Ascope. Utilizaron diseño descriptivo correlacional y los métodos deductivo e inductivo. La muestra fue de 20 trabajadores. Se usó dos cuestionarios fiables y totalmente validados con el que se procedió a recolectar datos de las variables. Al verificarse los resultados se concluye que el grado de reciprocidad de cultura de la organización y gestión de la educación fue una relación positiva alta (significativa) entre las dos variables. Se puede verificar que la primera variable impacta en la segunda. Además, se identifica que la gestión educativa es regular, que todavía hay aspectos a mejorar.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

#### 1.3.1. Cultura organizacional

La cultura es considerada actualmente como fenómeno universal ya que no hay sociedad en la historia sin una cultura; sin embargo, es necesario precisar que no existe una cultura única a nivel global. La cultura es diferente en todas las sociedades, aunque podemos encontrar algunos rasgos o características propios de una cultura en culturas vecinas, los cuales fueron adquiridos por comercio, guerras, invasiones, alianzas estratégicas, etc. en algún momento de su historia. Diversos estudios llevados a cabo en sociedades occidentales como no occidentales, han mostrado las implicaciones, de diferentes tipos, que algunas culturas tienen sobre otras, sobre todo en las formas de organización y desempeños (Schein, 1995).

Las organizaciones multinacionales que operan en diferentes contextos culturales se han vuelto cada vez más sensibles al impacto potencial de la cultura de un país anfitrión en el desempeño organizacional (Hofstede, 2000).

#### 1.3.1.1. Definición

La cultura es entendida un como patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió mientras se adaptaban al lugar escogido para vivir y a la unificación de las distintas formas de pensamiento y acción. Estas formas de vida aceptada por todos, se transmiten a las nuevas generaciones como manera correcta de percibir, pensar y sentir (Schein, 1995).

Para Azhar (2003) la cultura organizacional viene a ser las presunciones que los integrantes de un grupo organizado tienen sobre distintos aspectos de la vida y que las aceptan y comparten de manera frecuente. De todas estas presunciones, las creencias y los valores son las más importantes. Las primeras son presunciones acerca de la realidad y tienen su origen y consolidación en la permanente práctica; así como, en las habilidades adquiridas después de ejecutar algo de manera satisfactoria. Por su parte los valores son presunciones sobre ideales deseables y al mismo tiempo valiosos. Cuando éstas creencias y valores se aceptan y son tomados en cuenta por los integrantes de la organización, se puede afirmar que existe una cultura corporativa.

Dávila y Martínez (1999), expresan que la cultura tiene significados, principios, valores y creencias que pertenecen a un determinado grupo humano, que les genera una identidad distintiva que los diferencian de otros individuos que forman un grupo diferente.

Las organizaciones tienen una cultura distintiva que lo demuestran mediante sus valores, maneras de lidiar con problemas, tomar decisiones y hacer cosas. La cultura organizacional se evidencia en las creencias y actitudes de las personas en la realización, organización, evaluación y recompensa de su desempeño cuando se trata de resolver problemas (Trompenaars, 1993).

Para Schein (1995), la cultura organizacional o cultura corporativa refleja el valor del fortalecimiento de la visión / misión de la organización para establecer

la orientación operativa principal, así como proporcionar a los miembros una identidad compartida. Constituye un vínculo que une a una organización, así como, un mecanismo que facilita la coordinación de los esfuerzos de las personas. La cultura corporativa tiene tres niveles a saber: superficial, medio y más profundo. A nivel de superficie, incluye apariencia y comportamientos visibles, como disposición física, códigos de vestimenta, estructuras organizativas, políticas de organización, procedimientos y programas y actitudes. En el nivel medio, la cultura está representada por creencias y valores propias de la organización, mientras que en el nivel más profundo involucra supuestos básicos, es decir, las respuestas automáticas aprendidas de la organización y las opiniones establecidas.

La mayoría de las organizaciones utilizan valores para proporcionar dirección y motivación a sus empleados para asegurar su supervivencia y prosperar, y de esta forma registrar un mejor desempeño en el mercado.

#### 1.3.1.2. Tipos de organización Cultural

Para Johnson (1998), la cultura organizacional se analiza a través de tres perspectivas diferentes: débil versus fuerte, bajo rendimiento y adaptación. Una cultura fuerte promueve la vinculación de los empleados a través de valores y creencias ampliamente compartidos. De acuerdo con (Deal, 2005) la vinculación se lleva a cabo con una comunicación activa que guía su relación con el entorno operativo del negocio.

La cultura requiere de objetivos claros que den certidumbre al personal y promueven rendimientos de respuesta más rápidos, resultando en menores costos de monitoreo, mejorando la eficiencia debido a la existencia de una fuerte cultura corporativa. En una cultura fuerte, el líder formula un valor fuerte y prácticas relevantes para el entorno competitivo. Se establecen compromisos organizativos propios para gestionar de acuerdo con los principios establecidos y preocuparse por el bienestar de las partes interesadas (Sathe 1985).

Una cultura débil implica tener valores y creencias muy diferentes que hacen que el personal se sienta separado de la organización y que sólo un pequeño

grupo tenga lealtad hacia la dirección o individuo. Este tipo de cultura rara vez apoya la implementación o el rendimiento (Smircich, 1983).

Según Kotter y Heskett (1992), en una cultura débil el ambiente interno está demasiado politizado de tal manera que las cuestiones se resuelven en disputas internas y las decisiones se toman en intrigas planteadas por grupos de personas interesadas en tener el poder. En este tipo de cultura la gente es hostil al cambio, el perezoso tiene apoyo y consigue ser recompensado, mientras que la persona innovadora es tratada con desdén. El estímulo es sólo para el personal con experiencia, quienes manejan la organización a su antojo, olvidándose de las habilidades empresariales percibiéndose falta de liderazgo y descuido en el manejo ejecutivo.

La cultura adaptativa promueve el espíritu de ejecución en beneficio de las oportunidades y amenazas disponibles para el éxito a largo plazo sin comprometer los valores e ideales fundamentales. Esto implica que la planificación de la gestión superior responda a las condiciones cambiantes. Compromiso de "hacer lo correcto" y satisfacer a las partes interesadas pertinentes; centrarse en el bienestar, el personal menos amenazado por los cambios de trabajo y dispuesto a apoyar el cambio; y alentar, proteger y recompensar la innovación y el espíritu empresarial.

El cambio cultural típicamente se refiere al cambio radical. No es fácil de lograr. Es un esfuerzo difícil, complicado y exigente que puede llevar varios años. Se trata de esfuerzos revolucionarios e integrales para cambiar la cultura de toda la organización, Esfuerzos que son graduales e incrementales pero que, sin embargo, están diseñados para acumularse, para producir una remodelación integral de toda la cultura organizacional y esfuerzos confinados para cambiar radicalmente subculturas o componentes culturales específicos de la cultura general diferenciada. La implementación del cambio cultural requiere la participación de las personas a través de las fases clave; Descongelar "la cultura existente y" volver a congelar "lo nuevo". El estudio piloto de los facilitadores y los defensores del cambio es vital. La función de recursos humanos debe alinearse y reforzar la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo de los transportistas, el reconocimiento y los



incentivos, y los mecanismos de compensación al examinar los retos de cada uno (Trice y Beyer, 1993).

La comunicación interna es vital en la entrega del mensaje de cambio de cultura o su constante consolidación. Pensamiento en cascada, boletines informativos, intranets corporativos. Esto debe ir reforzado con mensajes honestos y oportunos que claramente apoyen el nuevo ethos cultural. Cuando una organización hace conocer a las personas el patrón de pensamiento y comportamiento en el lugar de trabajo como estructuras culturales individuales, nuevos grupos se integran dentro de la cultura. Durante las iniciativas de cambio, se genera una situación de incertidumbre, ambigüedad y estrés. El aprendizaje organizacional es necesario para ayudar a los empleados a entender y adoptar nuevos roles y responsabilidades, mientras se desechan los antiguos (Trice y Beyer, 1993).

Según Jung, y otros (2011), el desempeño organizacional abarca tres áreas específicas de resultados de la empresa: *rendimiento financiero* (beneficios, rendimiento de los activos y retorno de la inversión) del mercado de productos (ventas, cuota de mercado) Retorno (valor económico agregado). Especialistas en muchos campos están preocupados por el desempeño organizacional incluyendo planificadores estratégicos, operaciones, finanzas, desarrollo legal y organizacional. Mejorar la productividad de una institución es esencial para su supervivencia en el mundo competitivo. El propósito de todos los esfuerzos relacionados con la productividad es lograr mejoras duraderas en el desempeño de una institución educativa (Sheen, 2005). El rendimiento es algo por lo que todas las instituciones educativas se esfuerzan, independientemente de su tamaño. Las instituciones pequeñas quieren ser grandes y las grandes desean crecer. Al menos, las instituciones tienen que crecer un poco cada año para acomodarse a las mayores necesidades de cambios educativos que surgen constantemente.

Con el tiempo, los salarios y los costos de los beneficios de empleo aumentan, incluso si no aumentan otros gastos institucionales. No siempre es posible pasar estos costos a los clientes incrementando las cuotas de pago. Esto origina que el desempeño y el crecimiento institucional deben darse si las

instituciones desean estar a la vanguardia de la educación (Smart y John, 1996). El desempeño institucional tiene el potencial de proporcionar a las pequeñas instituciones de educación una miríada de beneficios, incluyendo cosas como mayores eficiencias de economías de escala, mayor poder, mayor capacidad de soportar las fluctuaciones del mercado, un aumento en la supervivencia, mayores ganancias (para instituciones con fines de lucro), y un mayor prestigio para los miembros institucionales. Muchas instituciones pequeñas desean desempeño porque se lo ve generalmente como un signo de éxito y progreso. El desempeño institucional, de hecho, se utiliza como un indicador de efectividad para las pequeñas instituciones y es una preocupación fundamental de muchos gerentes practicantes (Smart y Hamm, 2003).

Smart y Hamm, (2003) afirmaron además que medir el rendimiento en educación es muy importante. También observan que, si una institución académica quiere ofrecer a los graduados calidad a través de los cursos que ofrece, entonces debe saber cómo hacerlo con precisión. Si hay algo que una institución educativa debe hacer, debe ser la evaluación de su desempeño. Esto es muy importante, especialmente en el caso de los colegios y universidades. Esto se debe a que la calidad de la educación ofrecida por estas instituciones es de vital importancia porque es esta cualidad que se inculca en los individuos que producen en el mundo corporativo a su debido tiempo. La medición del desempeño en la educación es entonces esencial, y cualquier persona empleada en la industria de la educación ciertamente lo atestigua. El desempeño institucional, sin embargo, significa cosas diferentes para diferentes instituciones.

Hay muchos parámetros que una institución puede usar para medir su desempeño. Dado que el objetivo final de la mayoría de las organizaciones empresariales es la rentabilidad, éstas medirán su desempeño en términos de ingresos netos, ingresos y otros datos financieros. Sin embargo, la mayoría de las instituciones educativas son sin ánimo de lucro y los propietarios institucionales pueden utilizar uno de los siguientes criterios para evaluar su desempeño: número de empleados, número de estudiantes, número de programas impulsados por el mercado, expansión física, éxito de sus

programas, aumento del mercado, participación, sostenibilidad financiera entre otros parámetros. En última instancia, el éxito y el desempeño de una institución se medirán por lo bien que una institución se relaciona con las metas que se ha fijado para sí misma (Jung, y otros, 2011).

#### 1.3.1.3. Cultura de la organización y desempeño de la institución

El mundo de los negocios está fascinado por la cultura. Los académicos la han estudiado. Los autores han escrito sobre ello. Los grandes líderes saben aprovechar la cultura para asegurar resultados de negocios exitosos. Por el contrario, los estudios de casos bien documentados demuestran cómo las suposiciones incorrectas sobre los valores de la organización pueden conducir a malentendidos en el mejor de los casos y los sistemas de valor de la organización afectan la forma en que el cambio sucede. En la búsqueda frenética de una bala de plata para entender lo que la cultura nos dice acerca de la forma en que los negocios deben llevarse a cabo, hay poco debate sobre como los sistemas de valor de la organización tienen una poderosa influencia (Robbins, 1996)

Es fundamental que todos los gerentes institucionales entiendan los valores subyacentes de sus instituciones porque estos factores influyen directamente en el desempeño institucional y cuánto trabajo será requerido en última instancia para asegurar resultados exitosos para la institución (Robbins, 1996).

Se ha afirmado que una cultura organizacional trascendental en la vida de una institución que, puede llegar a ser la extraordinaria influencia para la conservación o desaparición de la organización y que la cultura es importante porque las medidas adoptadas sin tomar en cuenta de las fuerzas culturales operativas imperantes pueden tener consecuencias inesperadas y peligrosas (Schein, 1995).

Schein (2004) ha advertido que los investigadores han subestimado la medida en que la cultura contribuye al desempeño de una organización, ya sea como un activo o como un pasivo y como la construcción explicativa que subyace en numerosos fenómenos organizacionales.

Azhar (2003) afirmó que el fenómeno que a menudo distingue a las buenas organizaciones de las malas podría resumirse como "cultura corporativa". Él dice que las organizaciones bien administradas aparentemente tienen culturas distintivas que son, de alguna manera, responsables de su capacidad para implementar con éxito estrategias. Además, observa que cada organización tiene una cultura (que a menudo incluye varias subculturas) que ejerce poderosas influencias sobre el comportamiento del personal que labora en la corporación y gerentes que la conducen; de igual manera, puede ser un medio importante para mejorar su desempeño. Es necesario reconocer lo trascendental que se ha vuelto la cultura organizacional en los últimos 25 años.

Aunque es intangible en la naturaleza, desempeña un papel que es significativo y afecta a los empleados y las operaciones de la organización. Puede no garantizar el éxito, pero las empresas con culturas fuertes casi siempre han hecho mejor que sus competidores. El hecho de que las organizaciones tengan una cultura fuerte o débil afecta su capacidad de actuar estratégicamente. La cultura afecta no sólo a la manera en que los directivos se comportan dentro de las organizaciones, sino también a las decisiones que toman sobre las relaciones externas de la organización y su estrategia (Hofstede, 2000).

Kotter y Heskett (1992) observaron que la cultura es la fuerza, pero también puede ser una debilidad. Como fuerza, la cultura puede facilitar la comunicación, tomar decisiones, el control y crear cooperación y compromiso. Como una debilidad, la cultura puede obstaculizar la implementación sin problemas de la estrategia creando resistencia al cambio. La cultura de una organización puede caracterizarse como débil cuando existen muchas subculturas, pocos valores y normas conductuales son compartidos y las tradiciones son raras. En estas organizaciones, los empleados no tienen un sentido de compromiso, lealtad y un sentido de identidad. En lugar de ser miembros de una organización, estos son asalariados. Los rasgos expuestos por las organizaciones que tienen culturas débiles incluyen: ambiente organizativo politizado, hostilidad al cambio, promoviendo la burocracia en preferencia a la creatividad y el emprendimiento, y la falta de voluntad de mirar fuera de la organización para las mejores prácticas (Kotter y Heskett, 1992).

Rousseau (2000) afirmó que, es esencial reconocer que la mejora organizacional a gran escala no ocurre en un ambiente estéril o vacío. Ocurre en sistemas humanos, organizaciones, que ya tienen creencias, supuestos, expectativas, normas y valores, idiosincrásicos para los miembros individuales de esas organizaciones y compartidos. (Deal, 2005) se refirió a la cultura organizacional como "el epicentro del cambio". (Saxton y Serpa, 2011) creyó esto tan fuertemente que afirmó que "el éxito de la mejora escolar sólo puede ocurrir cuando las escuelas aplican las estrategias que mejor encajan en su propia Contexto y necesidades particulares de desarrollo ".

Algunos doctos en materia de mejora de la escuela, entre ellas (Deal, 2005), han presentado reclamaciones similares sobre la necesidad de considerar el clima escolar y la cultura como parte del proceso de cambio organizativo, demostrando los efectos pronunciados de éstos en la escuela. (Sheen, 2005) ilustra cómo las culturas escolares disfuncionales, por ejemplo, el enfoque hacia el interior, el enfoque a corto plazo, la baja moral, la fragmentación, la inconsistencia, los estallidos emocionales y los valores de subcultura que reemplazan los valores organizacionales compartidos, pueden impedir el mejoramiento organizacional.

Además, la cultura no sólo debe ser ampliamente compartida, sino que también debe tener cualidades únicas, que no pueden ser imitadas. Azhar (2003) observa que se supone que la cultura organizacional tiene implicaciones de largo alcance para el desempeño de las organizaciones, por lo que es un tema importante para entender. Una parte fundamental de la sustancia de la cultura organizacional son sus valores, que se supone son únicos para la organización. La cultura que prevalece en una organización tiene una influencia seria en su desempeño. Además, observa que el hecho de que las organizaciones tengan una cultura fuerte o débil afecta su capacidad de actuar estratégicamente.

Afirmó que la cultura afecta no sólo a la forma en que los directivos se comportan dentro de una organización, sino también a las decisiones que toman sobre las relaciones de la organización con su entorno y su estrategia. HRmarketer (2005) afirmó que los estudios han demostrado el impacto directo ocasionado por la cultura organizacional en otros resultados vitales de

desempeño de cualquier organización, incluyendo la satisfacción del cliente y el crecimiento del negocio y los fuertes efectos de la cultura organizacional son consistentes en un amplio espectro de empresas e industrias, de instituciones educativas, iglesias, ventas y servicios de automoción y venta al por menor de comida rápida, construcción de hogares y fabricación de computadoras. La cultura corporativa puede afectar la rentabilidad de una organización. Mercer (1996) Declaró que después de estudiar los rasgos culturales, conductuales y de rendimiento de más de 1.000 empresas en todo el mundo, Denison encontró que la cultura corporativa puede afectar el crecimiento de las ventas y el desempeño empresarial.

#### 1.3.1.4. Teoría del desarrollo organizacional

Movimiento neo-humana-relacionista, que aparece en los años 60, al interior de la corriente científico-administrativa, que busca impulsar la teoría del comportamiento organizacional desde una perspectiva diferente a la tradicional.

Chiavenato (2009) considera que el desarrollo organizacional surge por razones complejas, destacando las siguientes:

Serías dificultades para ordenar conceptos de diferentes teorías relacionadas a la organización, ampliación y comunicación acerca de estudios relacionados a la motivación humana, ejecución de experimentos en laboratorio del comportamiento del ser humano, los constantes cambios que ocurren en torno al ámbito organizacional. Esto trae como consecuencia que los espacios sean más dinámicos, las organizaciones difíciles de entender, la tecnología se desarrolle y diversifique en gran medida y la teoría administrativa se perfeccione y crezca asumiendo una perspectiva metódica y ordenada que brinde apoyo a solucionar los problemas complejos y exista un gran interés por la interacción medioambiental.

Para Chiavenato (2009) la teoría del desarrollo organizacional enfatiza en el aspecto del clima organizacional, puesto que este factor se constituye al interior

del ambiente propio de una organización; además, también debe tomarse en cuenta el clima psicológico como factor o condición específica.

El clima organizacional se encuentra vinculado a lo moral y a la satisfacción de necesidades humanas de los integrantes de la organización. El clima podría ser sano o dañino, acogedor o indiferente, perjudicial o eficiente, agradable o desagradable, mucho depende del estado de ánimo que sienten los miembros del grupo con relación a su organización.

En las organizaciones humanas encontramos diversos tipos de integrantes, encontrando a miembros más sensibles que otros en el aspecto del clima, en algunos casos lo que puede ser bueno o positivo para alguien puede ser visto como malo o negativo por otros.

La noción sobre el clima organizacional tiene distintas categorías, como el modelo de la organización, la métodos y procesos utilizados, las estrategias propias de la asociación, las metas propuestas, su reglamento interno (son los llamados factores estructurales); asimismo tenemos a las actitudes, las formas de comportarse socialmente que pueden ser estimuladas o penadas (conocidas como los factores sociales).

### 1.3.2. Desempeño directivo

Bolívar (2010), expresa que en el presente siglo XXI las instituciones dedicadas a la enseñanza de niños, niñas, púberes y adolescentes deben brindarles aprendizajes esenciales para incorporarlos socialmente y buscar su desarrollo personal en este mundo cambiante y altamente competitivo. Si bien es cierto, esta función corresponde a los docentes, los directores harán posible estos cambios si logran transponer la gestión administrativa hacia un liderazgo preocupado en elevar la calidad de los aprendizajes en los estudiantes buscando la mejora continua priorizando los logros de aprendizaje significativos.

En los últimos diez años, el director de escuela está cumpliendo un rol importante en el sistema educativo en el Perú, esto debido a la descentralización propiciada por Ministerio de Educación. Este proceso

transfiere la gestión a las regiones, Ugeles y a las propias escuelas, con el propósito de lograr mayor autonomía (Ugarte, Arguedas y Ángeles 2012). Con esta propuesta se pretende otorgar funciones y capacidades a las instituciones educativas para que tomen decisiones y realicen una labor eficiente al frente de la gestión institucional la que debe ir de la mano con el aspecto pedagógico. Por esta razón el desempeño del director es importante, porque se desenvuelve con mayor autonomía, (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006). Esto se complementa con las Políticas educativas nacionales encargadas de reformar completamente al sector educación, buscando priorizar una gestión escolar centrada en mejorar los aprendizajes de los estudiantes para que éstos obtengan resultados satisfactorios (Uribe 2007).

#### 1.3.2.1. Definición

Se entiende por desempeño directivo al conjunto de prácticas y acciones propias de un director que, ante la presencia de problemas o necesidades en la institución, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar alternativas de solución a la enorme variedad de dificultades que se descubren en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad a la misión, visión y valores institucionales. (MINEDU, 2012a)

#### 1.3.2.2. Importancia

El desempeño directivo ha cobrado una importancia exponencial en la educación porque su eficacia influye significativamente en el rendimiento estudiantil., Esta variable constituye un aspecto importante en la mejora del servicio educativo que deben otorgar los centros escolares y es un asunto prioritario en las políticas educativas a nivel global. La auténtica transformación que podemos brindar a nuestros alumnos en las escuelas actuales es brindarles un servicio educativo bueno y de calidad. (Darling-Hammond, 2001).

El Ministerio de Educación en el Perú acorde a estos cambios ha venido implementando cambios progresivos en la gestión de los directores el cual ha culminado en un documento denominado Marco de Buen Desempeño Directivo, convertido en instrumento para la gestión pedagógica encargado de reformar el sistema educativo nacional en el cual se garantiza que las I.E.



deben ser las responsables de centrar la educación en el logro de los aprendizajes estudiantiles a través del cambio de los docentes en torno a los procesos pedagógicos. (MINEDU, 2012)

#### 1.3.2.3. Estructura del Marco de Buen Desempeño del Directivo

Lo conforman: 2 dominios, 6 competencias y 21 desempeños.

Los dominios son un conjunto de seis competencias que hacen referencia al actuar del director. Están relacionados de manera dinámica y son interdependientes por estar integrados e interconectados entre sí.

El dominio denominado Gestión de condiciones para mejorar aprendizajes, incluye competencias del director para planificar e implementar los cambios en la institución educativa que eleven la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

El dominio: Orientación de procesos pedagógicos para mejorar aprendizajes, comprende competencias que mejoran el desempeño docente, implementando un acompañamiento al proceso de su enseñanza.

Entendemos a las competencias como un saber actuar en contexto, manejando fundamentos conceptuales, comprendiendo que cuando un individuo toma decisiones sobre cualquier aspecto debe tener en cuenta que su actuar tiene consecuencias sociales por lo que debe ser consciente de su obrar debido a la naturaleza moral de las actividades humanas; es decir, actuando con calidad y raciocinio (MINEDU, 2012a). El actuar del director debe estar de acuerdo al lugar en que se desempeña, porque cada institución es diferente a otra, poseen culturas, climas y capacidades de cambio propias por tener historias diferentes.

Los desempeños son las acciones desarrolladas por el directivo en el cumplimiento de sus funciones que son fácilmente observables brindando evidencia del conocimiento y dominio que tiene sobre la competencia. En este concepto se perciben tres condiciones que deben cumplirse de manera obligatoria: (1) desempeño observable (2) en congruencia a una obligación y (3) lograr resultados satisfactorios (MINEDU, 2012a). El cumplimiento o no de los desempeños lo podemos evidenciar a través de fuentes cualitativas como

la observación y entrevistas o fuentes cuantitativas, siendo las más utilizadas las encuestas y cuestionarios. Como la competencia es un saber hacer en contexto, la mayoría de desempeños se evalúan a través de la observación in situ.

#### 1.3.2.4. Desempeños del directivo MINEDU (2014)

Son los siguientes:

Nº	Desempeños
1	Diagnostica las variadas características propias de la institución, familia y el entorno social que intervienen de manera directa para alcanzar metas de aprendizaje propuestas.
2	Diseña colaborativamente los documentos indispensables de gestión escolar de acuerdo a las características del contexto propias de la institución, la familia y sociedad; determinando para ello metas de aprendizaje.
3	Promueve la generación de espacios; así como, mecanismos para la participación organizada de toda la comunidad educativa para tomar decisiones y llevar a cabo las acciones planificadas para cumplir con las metas previstas.
4	Genera un acogedor clima escolar respetando la diversidad, actuando de manera colaborativa y en permanente comunicación, afrontando problemas y solucionándolos de manera adecuada
5	Maneja distintas estrategias para la prevenir y resolver conflictos a través del diálogo, buscado el consenso y la negociación
6	Promueve la participación activa de los padres de familia, autoridades, y comunidad para alcanzar las metas de aprendizaje, reconociendo la cultura propia del lugar
7	Gestiona el buen uso que debe brindarse a la infraestructura, equipos y materiales educativos propios de la institución, para mejorar la enseñanza y alcanzar las metas de aprendizaje que deben lograr los estudiantes.

Nº	Desempeños
8	Gestiona de manera adecuada el uso pedagógico del tiempo en las aulas favoreciendo los aprendizajes, para cumplir las metas y obtener resultados satisfactorios en el aprendizaje de los estudiantes.
9	Gestiona el buen uso de los recursos económicos de la institución, priorizado en las metas de aprendizaje teniendo en cuenta que la gestión debe orientarse a resultados.
10	Gestiona diferentes estrategias para prevenir y manejar las diversas situaciones de riesgo al interior de la institución, brindando seguridad e integridad a todos los integrantes de la comunidad educativa.
11	Conduce a los equipos administrativo y de soporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.
12	Gestiona todo tipo de información generada en el trabajo cotidiano y la utiliza para tomar decisiones que favorezcan los aprendizajes.
13	Implementa diversas disposiciones; así como, formas para informar a la comunidad educativa sobre lo ejecutado por la gestión escolar, rindiendo cuentas de manera transparente
14	Conduce los procesos de autoevaluación y mejora continua, con participación de la comunidad educativa teniendo en cuenta las metas de aprendizaje.
15	Gestiona cursos y talleres de capacitación a los docente buscando la mejora de sus desempeños para conseguir alcanzar las metas de aprendizaje
16	Genera diversos espacios y mecanismos para trabajar cooperativamente entre docentes y reflexionen acerca de su práctica pedagógica y el desempeño docente para contribuir a mejorar la enseñanza y el clima escolar.
17	Estimula permanentemente las iniciativas propiciadas por los docentes sobre innovaciones e investigaciones de carácter pedagógico, promoviendo su implementación y sistematización.

Nº	Desempeños
18	Orienta y promueve en los docentes su participación en la planificación curricular (anual, de unidad y sesiones de aprendizaje), a partir de lo previsto en el Sistema Curricular Nacional y en el currículo regional.
19	Propicia el aprendizaje colaborativo en la práctica docente, haciendo uso de la indagación, debiendo tener en cuenta la diversidad existente en las aulas.
20	Monitorea y brinda asesoramiento a los docentes sobre estrategias y recursos metodológicos, uso del tiempo en labores pedagógicas y la adecuada utilización de materiales educativos, para conseguir las metas de aprendizaje debiendo considerar necesidades específicas de algunos estudiantes
21	Monitorea y asesora al personal docente en el proceso evaluativo partiendo de criterios claros y coherentes con los aprendizajes previstos, comunicando oportunamente los resultados e implementando acciones de mejora.

#### 1.3.2.5. Teoría de las relaciones Humanas:

Según Mayo (1933) las organizaciones están conformadas por grupos de personas. Esta teoría se inspira en sistemas que son propias de la Psicología, brinda confianza a los subordinados otorgándoles un poco de poder y responsabilidad para compartir tareas, dar facultades al trabajador para decidir sobre la vida laboral, cordialidad e iniciativa, brindar importancia a las relaciones humanas, confiar en las personas y brindar un dinamismo grupal para el apoyo mutuo.

#### 1.3.2.6. El Enfoque Humanístico.

De acuerdo a Rogers (1970), el enfoque humanístico busca impulsar un auténtico cambio en la teoría administrativa: en un principio se enfatizaba en la tarea (administración científica); así como, en la estructura organizacional (teoría clásica de la administración). Hoy en día el énfasis se encuentra presente en los trabajadores o en las personas que participan al interior de las

organizaciones. En este enfoque humanístico, las preocupaciones por las máquinas, los ambientes y las formas de trabajo, la organización seria, escrupulosa y cumplidora y las reglas y políticas de administración aplicables a los aspectos organizacionales dan paso a otros aspectos prioritarios como la preocupación por la salud y el estado emocional del trabajador; así como, del entorno social al que pertenece. De los aspectos exclusivamente técnicos y formales considerados como más importantes y de mayor preferencia se han priorizado los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico, hace su aparición de manera paralela con la denominada teoría de las relaciones humanas durante los años treinta en Norteamérica. Surge por el florecimiento que tienen por aquella época las ciencias sociales, sobre todo la psicología, y de manera específica la psicología del trabajo. Ésta se orientó en dos perspectivas primordiales: análisis sobre el trabajo y la adaptación del trabajador a sus labores asignadas.

En un inicio, la psicología del trabajo o psicología industrial, se orientó primordialmente al aspecto productivo. Su principal objetivo era verificar las características que debería tener cada aspecto laboral y las condiciones que debería tener cada trabajador, siendo importante la selección científica de los empleados de acuerdo a las características previamente establecidas. La selección científica se realizaba a través de diversas pruebas. En este periodo los temas dominantes de la psicología industrial estaban encaminados a la selección del personal, las orientaciones profesionales de los trabajadores, las metodologías de aprendizaje y trabajo, las modificaciones y alteraciones del organismo humano por efecto del trabajo, los accidentes y la fatiga; además, sobre la adaptación del trabajador al trabajo.

Esta la segunda etapa su preocupación se orienta de manera primordial sobre aspectos individuales y sociales que surgen en espacios de trabajo; estos aspectos predominan sobre lo productivo. Los temas primordiales en esta época constituyen el estudio sobre el perfil de la personalidad que posee el trabajador, así como la del personal que lidera la empresa; existe preocupación por la motivación que deben tener los trabajadores al cumplir con sus labores

diarias y los incentivos económicos y sociales generados por el servicio brindado. De igual manera, el liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales y sociales del trabajador al interior de la organización.

#### 1.4. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo, 2017?

#### 1.5. Justificación del estudio

##### 1.5.1. Teórica

La investigación propuesta permitirá llenar el vacío de conocimiento práctico (antecedentes) de la relación entre variables desempeño directivo y cultura organizacional en las realidades socioeconómicas, culturales, geográficas de Pacasmayo.

##### 1.5.2. Metodológica

La investigación propuesta permitirá llenar el vacío que existe en el conocimiento empírico de las variables, en particular, el desempeño directivo; además, se consideró instrumentos debidamente validados y confiables que garantizaron la veracidad de los resultados.

##### 1.5.3. Práctica

Porque permitirá evaluar un factor del desempeño directivo y la cultura organizacional; al mismo tiempo, se justifica porque sus resultados servirán para replantear, mejorar y potenciar aspectos relacionados a la cultura organizacional y al desempeño directivo para elevar el nivel del proceso educativo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo, considerando el estudio realizado y los datos recabados.

#### 1.6. Hipótesis

Hi: Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo, 2017.

Ho: No existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo, 2017

### 1.7. Objetivos

#### 1.7.1. General

Determinar qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017.

#### 1.7.2. Específicos

Identificar el nivel de la cultura organizacional en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017.

Identificar el nivel del desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017.

Establecer la relación que existe entre los valores y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017.

Establecer la relación que existe entre las creencias y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017

Establecer la relación que existe entre el clima y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017

Establecer la relación que existe entre las normas y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017

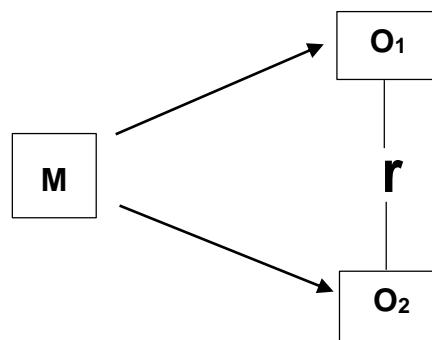
## II. MÉTODO

### 2.1. Método:

El método empleado en la presente investigación es el hipotético deductivo, bajo un enfoque cuantitativo.

### 2.2. Diseño de investigación

Correlacional: Porque se intenta relacionar las dos variables propuestas en el estudio y determinar las causas que lo originan. Dos acontecimientos se manifiestan simultáneamente en sucesivas ocasiones y que tales sucesos no pueden ser atribuidos a la suerte o a un destino no deseado de manera intencional. Hernández, Fernández, y Baptista (2010), afirman que en esta manera de enfocar la investigación se tiene como objetivo principal realizar la evaluación que exista en la relación entre dos o más variables.



Dónde:

**M:** Muestra

**O<sub>1</sub>:** Cultura organizacional

**O<sub>2</sub>:** Desempeño directivo

**r:** Relación de variables de estudio

### 2.3. Variables, operacionalización

#### 2.3.1. Identificación de variables

Variable 1      Cultura organizacional

Variable 2      Desempeño directivo



### 2.3.2. Cuadro de operacionalización de variables

#### Variable 1 Cultura organizacional

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA		
					Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
Es entendida como patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió mientras se adaptaban al lugar escogido para vivir y a la unificación de las distintas formas de pensamiento y acción. Estas formas de vida aceptada por todos, se transmiten a las nuevas generaciones como manera correcta de percibir, pensar y sentir. (Schein, 1995).	Cuestionario para evaluar la cultura que consta de cuatro dimensiones: valores, creencias, clima y normas cuyas respuestas son: siempre, a veces y nunca que se medirá en tres niveles.	Valores	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores 2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo 3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas 4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales 5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos			
		Creencias	Identifica creencias de la institución	6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna 7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado			

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA		
					Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
				8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas 9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista. 10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente			
		Clima	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona 12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución 13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo 14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia 15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los			

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA		
					Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
				que compartan o los tengan abatidos			
		Normas	Identifica el rol que cumplen las normas institucionales	16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución 17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias 18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas 19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución 20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes			

## Variable 2 Desempeño directivo

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala		
					Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
Conjunto de prácticas y acciones propias del director que, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar soluciones a los diferentes problemas que se detectan en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad a la misión, visión y valores institucionales. (MINEDU, 2012)	Cuestionario para evaluar el desempeño directivo que consta de dos dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Las respuestas son: Nunca, A veces, siempre; que se medirá en tres niveles.	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social 2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI) 3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje			
			Genera la participación democrática	4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación 5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía 6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación			
			Organiza las condiciones operativas	7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo 8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase 9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo			

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala		
					Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
				estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa			
			Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes 11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.) 12. En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar			
		Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve la colaboración mutua entre docentes	13. Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes 14. En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica 15. Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo			

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala		
					Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
			Promueve autoevaluación profesional y formación continua de docentes	16. En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua 17. Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica 18. En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes			
			Organiza la calidad de los procesos pedagógicos	19. En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular 20. Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación 21. En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula			

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala		
					Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
			Brinda orientación a los docentes	22. Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado 23. Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes 24. Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño			

## 2.4. Población y muestra

La población - muestra estuvo compuesta por todas y todos los docentes de la I.E. Santa Magdalena de Pacasmayo, como se detalla en la siguiente tabla:

Tipo de personal	Total
Docentes	45
Total	45

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.5.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica para recolectar datos que fue utilizada en el trabajo de investigación fue la encuesta, que de manera anónima y con estricta confidencialidad se estará aplicando a docentes nombrados y contratados.

#### 2.5.1.1. Concepto de encuesta

De conformidad con García (1993), viene a ser una investigación llevada a cabo sobre una muestra de individuos, que representan a un grupo de personas más amplio, llevado a cabo dentro de la vida diaria, apoyándose en procedimientos generalizados que permiten interrogarlos, para obtener mediciones de carácter cuantitativas sobre características objetivas y subjetivas de la población y conocer su opinión de algún tema de interés como creencias, condiciones de vida, actitudes, etc.

### 2.5.2. Instrumentos

#### 2.5.2.1. El cuestionario.

Según García (1993), es un instrumento empleado en temas de investigación que utiliza procedimientos estandarizados de interrogación, permitiendo que el investigador compare las respuestas, con la intención de obtener mediciones cuantitativas sobre innumerable cantidad de aspectos objetivos y subjetivos de la población en estudio.



#### 2.5.2.2. Instrumento de medición para la variable cultura organizacional

Cuestionario de cultura organizacional diseñado y validado por (Olmos y Socha, 2006) que tiene 18 reactivos, y se utilizó la escala de 1-5, estableciéndose que 1 es cada vez y siempre el valor de 5. El instrumento fue modificado por el autor con un total de 20 preguntas, utilizando una escala del 1 al 3, donde 1 es nunca y 3 siempre. El instrumento fue sometido a pruebas de validez de constructo por 5 profesionales expertos quienes analizaron y emitieron juicios de valor en base a criterios de Relación entre la variable y la dimensión, Relación entre la dimensión y el indicador, Relación entre el indicador y el ítem y Relación entre el ítem y la opción de respuesta, aceptando todos los ítems con una V de 1,00, siendo estadísticamente significativo

#### Validez de Aiken

Criterios	V de Aiken
Relación entre la variable y la dimensión	1.00
Relación entre la dimensión y el indicador	1.00
Relación entre el indicador y el ítem	1.00
Relación entre el ítem y la opción de respuesta	1.00
Promedio	1.00

Así mismo se determinó su confiabilidad a través de los datos obtenidos en la aplicación de una encuesta piloto encontrando como resultado un coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0.8, lo que significa que el instrumento es confiable. La evaluación que determinó la cultura organizacional de la institución estuvo constituida por los siguientes factores:

- Clima
- Normas
- Símbolos
- Valores

Para determinar la calificación se tuvo en cuenta la puntuación resultante de la suma asignada a las cuestiones temáticas que componen cada uno de los factores y el valor se marcó en la parte correspondiente de la hoja destinada a las respuestas, cuya ubicación se encuentra en la casilla previamente establecida.

#### 2.5.2.3. Instrumento de medición para la variable Desempeño directivo

Cuestionario de desempeño directivo. Instrumento desarrollado por el autor, de acuerdo al marco de desempeño directivo dado por el Ministerio de Educación, cuenta con 24 preguntas y una escala de 1-3, en el que 1 es nunca y siempre es 3, el mismo que ha sido validado por expertos y su confiabilidad se ha confirmado mediante encuesta piloto y coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0.8. Se aplicó al mismo grupo docente en dos dimensiones. El instrumento fue sometido a pruebas de validez de constructo por 5 profesionales expertos quienes analizaron y emitieron juicios de valor en base a criterios de Relación entre la variable y la dimensión, Relación entre la dimensión y el indicador, Relación entre el indicador y el ítem y Relación entre el ítem y la opción de respuesta; aceptando todos los ítems con una V de 1,00, siendo estadísticamente significativo.

## Validez de Aiken

Criterios	V de Aiken
Relación entre la variable y la dimensión	1.00
Relación entre la dimensión y el indicador	1.00
Relación entre el indicador y el ítem	1.00
Relación entre el ítem y la opción de respuesta	1.00
Promedio	1.00

### 2.6. Métodos de análisis de datos

Los datos recogidos en el instrumento se consolidaron en una base de datos, en la cual se sacará las medidas estadísticas sobre las variables.

### CONTRASTES DE NORMALIDAD

La distribución normal constituye un caso específico de ajuste a una distribución teórica. Este contraste se efectúa para comprobar si se verifica la hipótesis de normalidad necesaria para que el resultado de algunos análisis sea fiable. Para comprobar la hipótesis nula de que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal se puede realizar un estudio gráfico y/o analítico.

### PRUEBA DE SHAPIRO-WILK

Cuando se trabaja con una muestra igual o menor a 50, se puede contrastar el nivel de normalidad con la prueba de shapiro Shapiro-Wilk. Para efectuar este contraste se calcula la media y la varianza muestral,  $S^2$ , luego se ordenan todas las observaciones de menor a mayor. Posteriormente, se efectúa el cálculo de

las diferencias entre: el primero y el último; el segundo y el penúltimo; el tercero y el antepenúltimo, etc. Finalmente, se efectúa la corrección a través de unos coeficientes tabulados por Shapiro y Wilk. El estadístico de prueba es la siguiente:

$$W = \frac{D^2}{nS^2}$$

donde D es la suma de las diferencias corregidas.

## 2.7. Aspectos éticos

En el presente trabajo se tomó en consideración los principios éticos y como se detalla (Navarro, 2009):

Dignidad humana: Implica el derecho que tiene una persona a la autodeterminación y al conocimiento incondicional y sin límites de la información.

Principios de justicia: Se tratará a todos los participantes por iguales y no se tendrá preferencia por alguno.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados

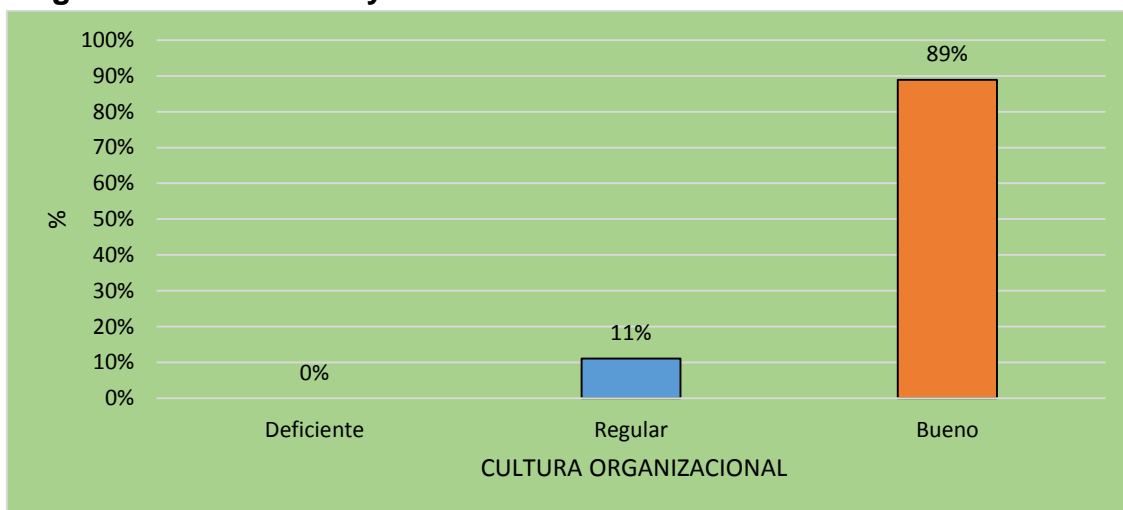
**Tabla 1: La cultura organizacional en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

VARIABLE 1	ESCALA	N°	%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
Deficiente	20 - 33	0	0%
Regular	34 - 47	5	11%
Bueno	48 - 60	40	89%
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Escala para la cultura organizacional, Pacasmayo - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 1 se observa que el 11% de los trabajadores de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo, obtienen nivel regular y el 89% tienen nivel bueno, en tanto que ningún (0.0%) trabajador obtuvo el nivel deficiente. Determinándose que la cultura organizacional de los trabajadores de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo se encuentra en el nivel bueno (89%).

**Figura 1: La cultura organizacional en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**



Fuente: Tabla 1

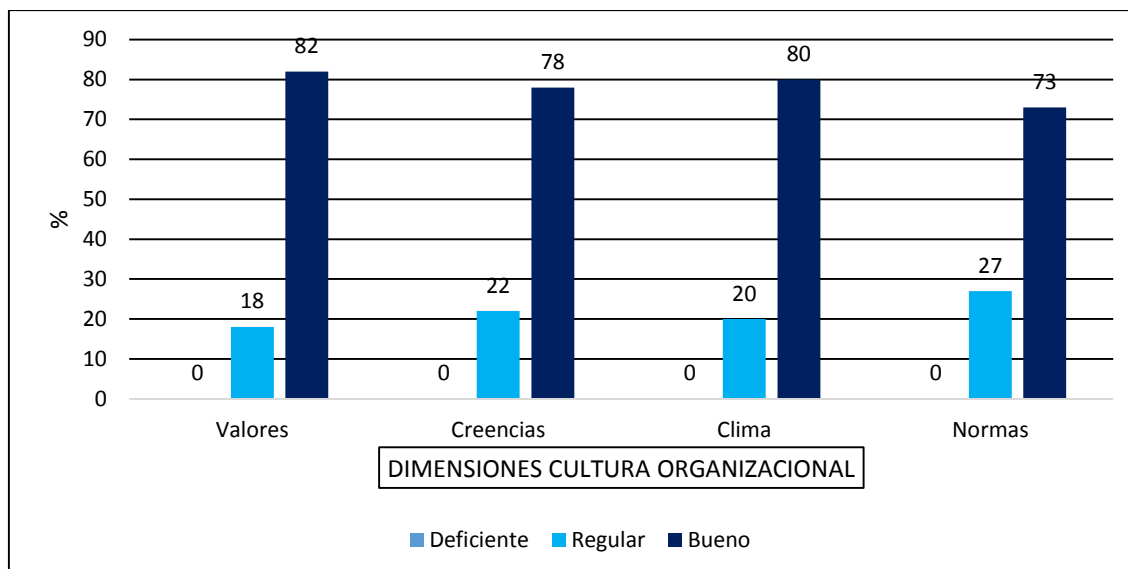
**Tabla 2: Dimensiones de la cultura organizacional en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

DIMENSIONES	ESCALA	N°	%
<b>VALORES</b>			
Deficiente	5 – 8	0	0%
Regular	9 – 11	8	18%
Bueno	12 – 15	37	82%
<b>CREENCIAS</b>			
Deficiente	5 – 8	0	0%
Regular	9 – 11	10	22%
Bueno	12 – 15	35	78%
<b>CLIMA</b>			
Deficiente	5 – 8	0	0%
Regular	9 – 11	9	20%
Bueno	12 – 15	36	80%
<b>NORMAS</b>			
Deficiente	5 – 8	0	0%
Regular	9 – 11	12	27%
Bueno	12 – 15	33	73%
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Escala para la cultura organizacional, Pacasmayo - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 2 se observa que el 18% de los trabajadores lograron el nivel regular en valores y el 82% tienen nivel bueno, el 22% de los trabajadores lograron el nivel regular en la dimensión creencias y el 78% tienen nivel bueno, el 20% de los trabajadores lograron el nivel regular en la dimensión clima y el 80% tienen nivel bueno; en tanto que el 27% de los trabajadores lograron el nivel regular en normas y el 73% tienen nivel bueno. Determinándose que las dimensiones de la cultura organizacional de los trabajadores de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo es promedio del nivel bueno (78,3%).

**Figura 2: Dimensiones de la cultura organizacional en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**



Fuente: Tabla 2.

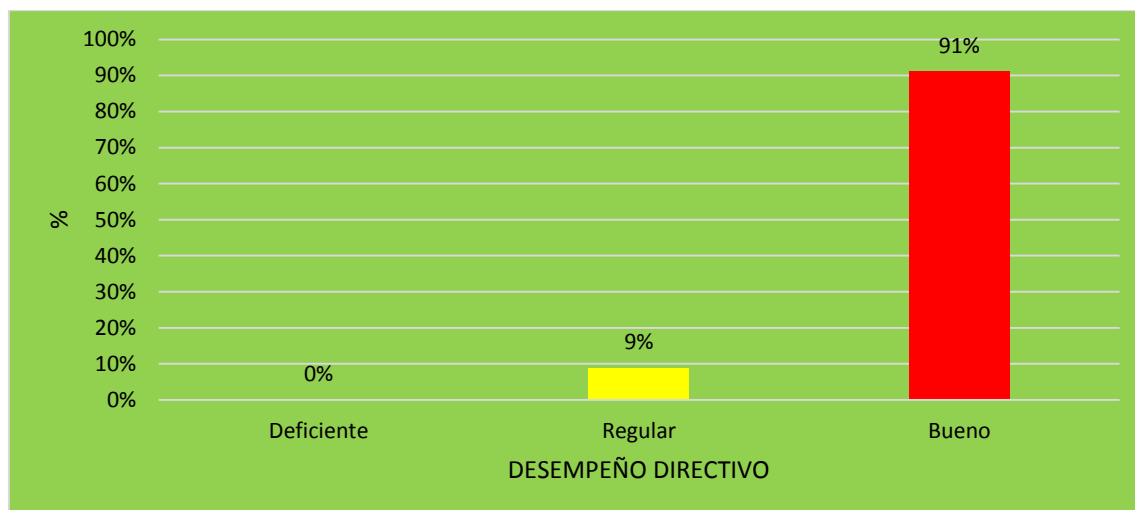
**Tabla 3: Desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

VARIABLE 2	ESCALA	N°	%
<b>DESEMPEÑO DIRECTIVO</b>			
Deficiente	24 - 39	0	0
Regular	40 - 56	4	9%
Bueno	57 - 72	41	91%
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>100</b>

Fuente: Escala para el desempeño directivo, Pacasmayo - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 3 se observa que el 9% de los trabajadores obtienen nivel regular en cuanto al desempeño directivo, el 91% tienen nivel bueno, en tanto que ningún (0.0%) trabajador obtuvo el nivel deficiente. Determinándose que el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo se ubica en el nivel bueno (91%).

**Figura 3: Desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**



Fuente: Tabla 3.

**Tabla 4: Dimensiones del desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

DIMENSIONES	ESCALA	N°	%
<b>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</b>			
Deficiente	12 - 19	0	0.0
Regular	20 - 28	8	18%
Bueno	29 - 36	37	82%
<b>Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>			
Deficiente	12 - 19	0	0.0
Regular	20 - 28	4	9%
Bueno	29 - 36	41	91%
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>100</b>

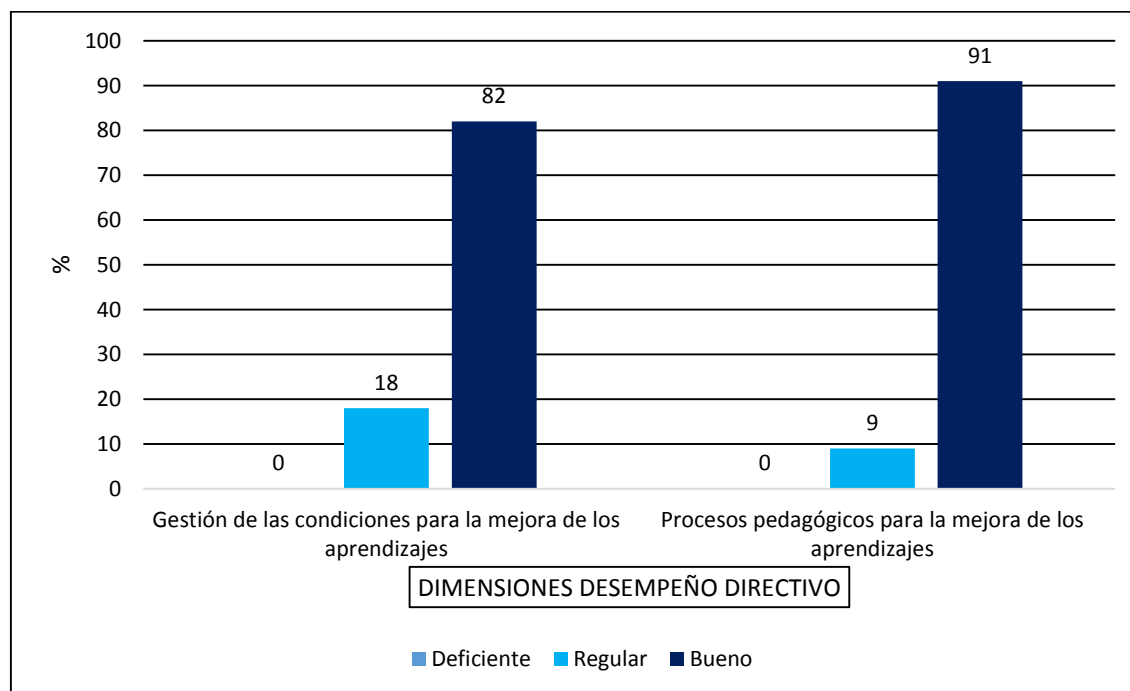
Fuente: Escala para el desempeño directivo, Pacasmayo - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 4 se observa que el 18% de los trabajadores obtienen nivel regular en la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el 82% tienen nivel bueno, el 9% de los trabajadores obtienen nivel regular en los Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y el 91% tienen nivel bueno. Determinándose que las dimensiones del desempeño directivo en la



institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo, presenta como promedio el nivel bueno (86,5%).

**Figura 4: Dimensiones del desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**



Fuente: Tabla 4.

**Tabla 5: La cultura organizacional y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

		Cultura Organizacional		Desempeño Directivo
CultOrganizac	Correlación de Pearson	1		,560**
	Sig. (bilateral)			,000
	N	45		45
DeseDirectivo	Correlación de Pearson	,560**		1
	Sig. (bilateral)	,000		
	N	45		45

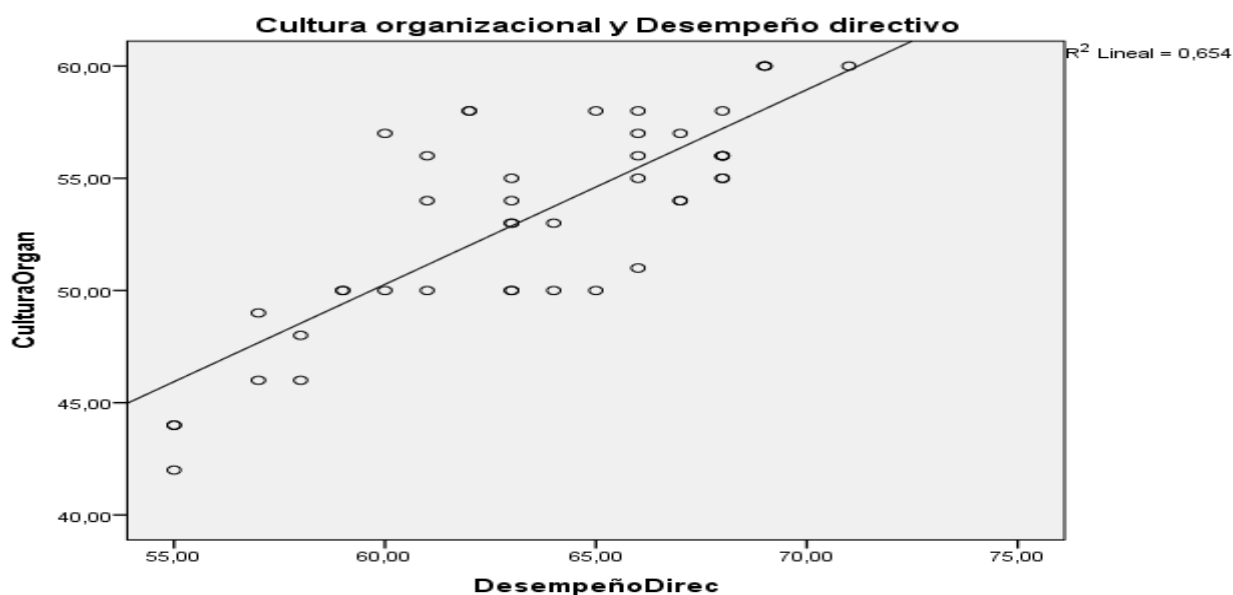
Fuente: Cuestionario para la cultura organizacional y desempeño directivo, Pacasmayo - 2017.

### TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	<b>Correlación moderada</b>
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

**Comentario:** En la Tabla 5 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,560^{**}$  (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

**Figura 5: La cultura organizacional y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**



Fuente: Tabla 5.

**Tabla 6: Las creencias y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

		Creencias	Desempeño Directivo
Creencias	Correlación de Pearson	1	,418**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	45	45
DesemDirectivo	Correlación de Pearson	,418**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	45	45

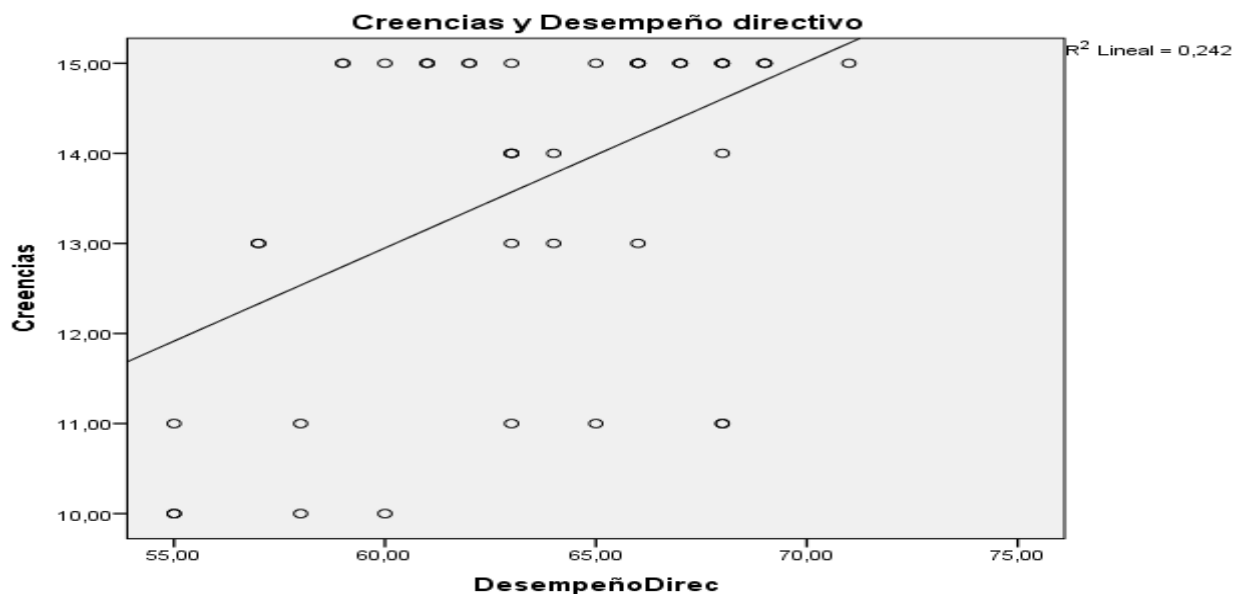
Fuente: Cuestionario para la cultura organizacional y desempeño directivo, Pacasmayo - 2017.

### TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	Correlación moderada
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	<b>Correlación débil</b>
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

**Comentario:** En la Tabla 6 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = -0,418^{**}$  (existiendo una correlación débil) con nivel de significancia  $p = 0,004$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que las creencias de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

**Figura 6: Las creencias y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**



Fuente: Tabla 6.

**Tabla 7: El clima y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

		Clima	Desempeño Directivo
Clima	Correlación de Pearson	1	,502**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
DesemDirectivo	Correlación de Pearson	,502**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

Fuente: Cuestionario para la cultura organizacional y desempeño directivo, Pacasmayo - 2017.

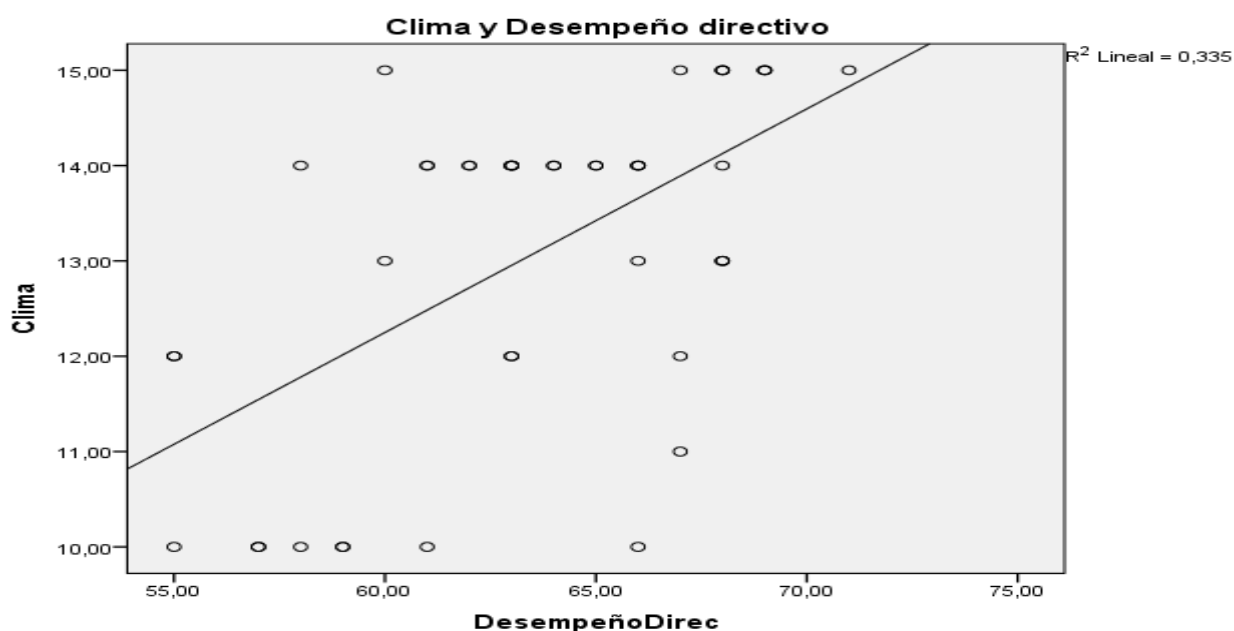
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN**

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	<b>Correlación moderada</b>
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

**Comentario:** En la Tabla 7 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,502^{**}$  (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que el clima de la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

**Figura 7: Clima y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**



Fuente: Tabla 7.

**Tabla 8: Los valores y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

		Valores	Desempeño Directivo
Valores	Correlación de Pearson	1	,565**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
DesemDirectivo	Correlación de Pearson	,565	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

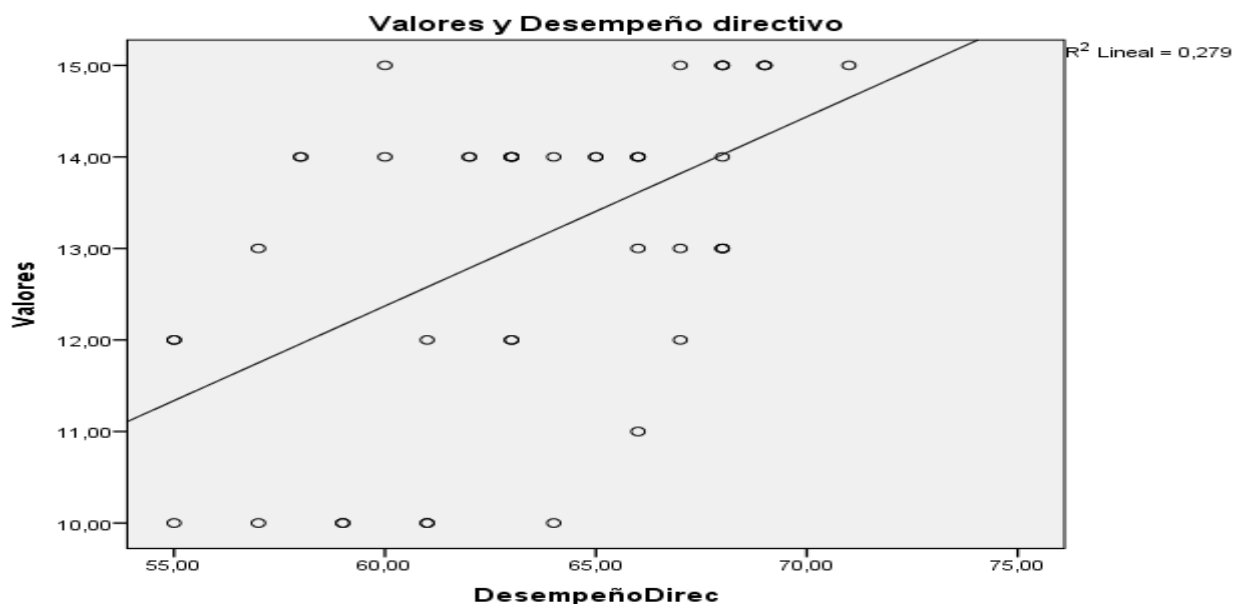
Fuente: Cuestionario para la cultura organizacional y desempeño directivo, Pacasmayo - 2017.

#### TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
De $\pm 0,96$ a $\pm 1,00$	Correlación perfecta
De $\pm 0,85$ a $\pm 0,95$	Correlación fuerte
De $\pm 0,70$ a $\pm 0,84$	Correlación significativa
De $\pm 0,50$ a $\pm 0,69$	<b>Correlación moderada</b>
De $\pm 0,20$ a $\pm 0,49$	Correlación débil
De $\pm 0,10$ a $\pm 0,19$	Correlación muy débil
De $\pm 0,00$ a $\pm 0,09$	Correlación nula o inexistente

**Comentario:** En la Tabla 7 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,565^{**}$  (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que los valores de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

**Figura 8: Los valores y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa N° Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**



Fuente: Tabla 8.

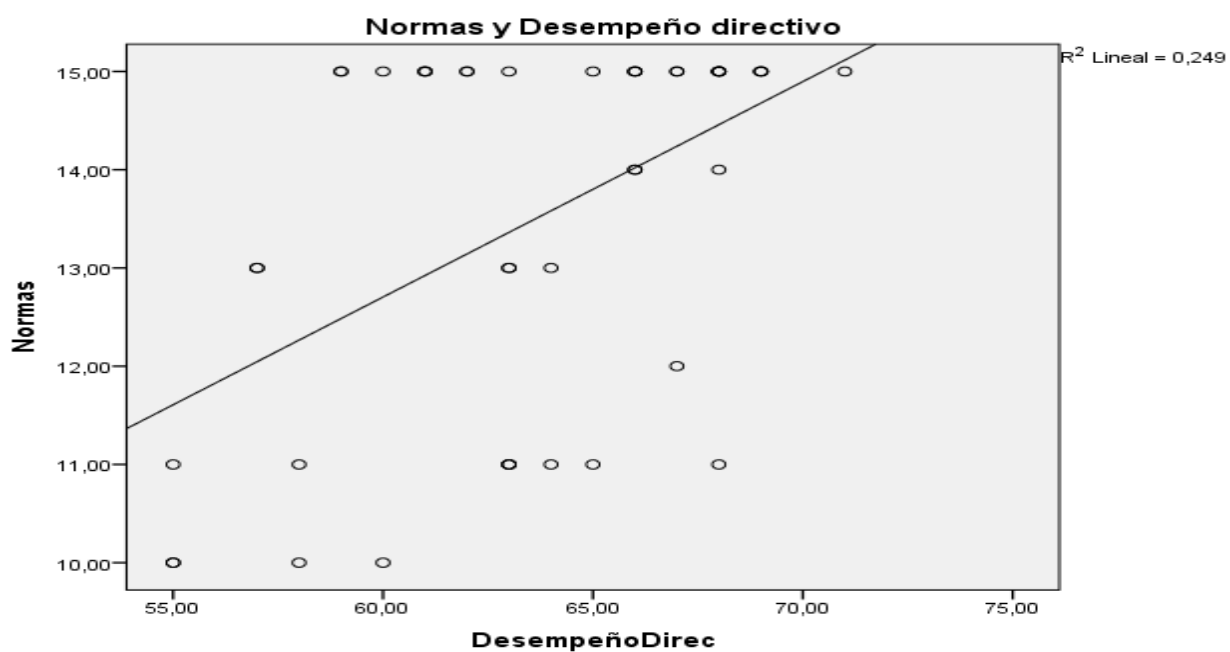
**Tabla 9: Las normas y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**

		Normas	Desempeño Directivo
Normas	Correlación de Pearson	1	,546**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
DesemDirectivo	Correlación de Pearson	,546**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

Fuente: Cuestionario para la cultura organizacional y desempeño directivo, Pacasmayo - 2017.

**Comentario:** En la Tabla 9 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,546^{**}$  (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ) la cual quiere decir que las normas de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

**Figura 9: Las normas y su relación con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo - 2017.**





#### IV. DISCUSIÓN

En la presente discusión se analiza y argumenta la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo 2017, para ello se analizan los resultados estadísticos obtenidos en concordancia con los objetivos de la investigación, avanzando de lo general a lo particular. El primer objetivo base de la discusión, es: Determinar qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la I.E. Santa Magdalena de Pacasmayo 2017. Los resultados indican que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,560^{**}$  (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

Estos resultados concuerdan con Bailey (2011) quien demuestra la relación entre la efectividad y la cultura organizacional en tres centros de educación superior en Estados Unidos, la determinación de eficacia consideró el desempeño en asuntos únicos que incluyeron: mal servicio al estudiante, relaciones tensas entre el director de investigación y la comunidad investigadora, falta de misión de investigación; así como, orgullo y solidaridad de propósito.

Los resultados guardan paralelo también con los hallados por Rodríguez (2012) en México, quien concluye entre otros hallazgos que la escuela es una organización que aprende, donde los actores educativos tales como, directivos, profesores, padres de familia y alumnos requieren de una organización que les permita crear y pertenecer hacia una entidad de aprendizaje y de práctica, administrando el conocimiento generado en su comunidad de aprendizaje y de práctica. Con respecto al desempeño directivo enfrenta como reto involucrar y motivar a sus profesores para mantenerse a la vanguardia del conocimiento en el área que desean enseñar y en la actualización del aprendizaje de sus alumnos

En cuanto al objetivo, Identificar el nivel de la cultura organizacional en la I.E. Santa Magdalena de Pacasmayo 2017, se observa que el 11% de sus trabajadores obtienen nivel regular y el 89% tienen nivel bueno, en tanto que ningún (0.0%) trabajador obtuvo el nivel deficiente. Determinándose que la cultura organizacional de los trabajadores de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo se encuentra en el nivel bueno (89%), concordando con Areche (2013) quien mide parámetros similares como la gestión institucional y la calidad de servicio, en nuestro caso es la cultura organizacional (que depende de la gestión institucional) y la calidad de servicio (que depende del desempeño directivo). Sus resultados, al igual que los nuestros mostraron relación significativa entre la gestión institucional y la calidad de los servicios de educación.

También se concuerda con Dávila y Martínez (1999), expresan que la cultura está conformada por significados, principios, valores y creencias que pertenecen a un determinado grupo humano, que les genera una identidad distintiva que los diferencian de otros individuos que forman un grupo diferente.

Analizando el siguiente objetivo: Identificar el nivel del desempeño directivo en la I.E. Santa Magdalena de Pacasmayo 2017, se puede observar que el 9% de los trabajadores consiguen nivel regular en cuanto al desempeño directivo, el 91% tienen nivel bueno, en tanto que ningún (0.0%) trabajador obtuvo el nivel deficiente. Determinándose que el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo se ubica en el nivel bueno (91%). Esto se explica porque esta variable es un conjunto de prácticas y acciones propias del director que, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar soluciones a los múltiples problemas que se manifiestan en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad a la misión, visión y valores institucionales. (Ministerio de Educación, 2012).

En concordancia con el párrafo anterior se puede afirmar que el desempeño directivo ha cobrado una importancia exponencial en la educación porque su eficacia influye significativamente en el rendimiento estudiantil., Esta variable

constituye un aspecto importante para mejorar el servicio educativo que se brinda en los centros escolares y es un asunto prioritario en las políticas educativas a nivel global. La auténtica transformación que podemos brindar a nuestros alumnos en las escuelas actuales es brindarles un servicio educativo bueno y de calidad. (Darling-Hammond, 2001).

De igual manera en el objetivo: Establecer la relación existente entre las creencias y el desempeño directivo, se aprecia que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,418^{**}$  (habiendo una correlación débil) con un nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que las creencias de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

También, en lo relacionado al objetivo: Establecer la relación que existe entre el clima y el desempeño directivo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,502^{**}$  (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que el clima de la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

En cuanto al objetivo: Establecer la relación que existe entre los valores y el desempeño directivo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = -0,565^{**}$  (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que los valores de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

Por último, en cuanto al objetivo: Establecer la relación que existe entre las normas y el desempeño directivo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,546^{**}$  (existiendo una correlación moderada) con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que las normas de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

Finalmente, los resultados expuestos en la presente discusión se fundamentan en la Teoría del desarrollo organizacional, Chiavenato (2009), quien afirma que, como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. También en la Teoría de las relaciones humanas, según Mayo (1933) trata la organización como grupos de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de Psicología, delegación plena de la autoridad, autonomía del trabajador, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas, confianza en las personas, dinámica grupal interpersonal.

## V. CONCLUSIONES

1. El trabajo de investigación realizado me permite demostrar que existe correlación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño directivo por cuanto el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,560^{**}$  con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño directivo en la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo
2. El presente trabajo de investigación nos da como conclusión que existe correlación débil entre las creencias y el desempeño directivo por cuanto el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = -0,418^{**}$  con nivel de significancia  $p = 0,004$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que las creencias de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.
3. La investigación realizada me permite concluir que existe correlación moderada entre el clima y el desempeño directivo por cuanto el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,502^{**}$  con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que el clima de la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.
4. La investigación efectuada me permite demostrar que existe correlación moderada entre los valores y el desempeño directivo por cuanto el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,565^{**}$  con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que los valores de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

5. El trabajo de investigación realizado nos da como conclusión que existe correlación moderada entre las normas y el desempeño directivo por cuanto el coeficiente de correlación de Pearson es  $R = 0,546^{**}$  con nivel de significancia  $p = 0,000$  siendo esto menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo cual quiere decir que las normas de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desempeño directivo de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los docentes de la institución educativa Santa Magdalena de Pacasmayo:

1. Trabajar desde todas las dimensiones de la cultura organizacional y del desempeño directivo, identificando las debilidades existentes para mejorar la calidad del proceso educativo en la institución.
2. Considerar los resultados de la aplicación de los instrumentos de la presente investigación para tomar decisiones en función al logro de los objetivos institucionales.

A los investigadores,

1. Se recomienda, adecuar los instrumentos de esta investigación con la finalidad de ser aplicados en otros niveles educativos.

## VII. REFERENCIAS

- Areche, V. (2013). *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho, 2011*. Lima - Perú: Tesis de Maestría Universidad Nacional de San Marcos. de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4011/1/Areche\\_zv.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4011/1/Areche_zv.pdf)
- Azhar, K (2003), *Business Policy and Strategic Management*, NewDelhi, Tata McGraw-Hill
- Bahati, K. (2013). *Cambio cultural organizacional y sus impactos sobre el desempeño en instituciones públicas: el caso de la universidad de servicios públicos de Tanzania*. Dodoma - Tanzania: Tesis de maestria Open University of Tanzania. Obtenido de <http://repository.out.ac.tz/1024/1/DISSERTATION-Bahati>
- Bailey, T. (2011). *El impacto de la cultura organizacional en la eficacia de las unidades de administración de la investigación: un estudio histórico de casos múltiples*. Florida - USA: Doctoral Thesis Florida State University. de <http://diginole.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu:169134/datastream/PDF/view>
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5), 79-106. de <[www. redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005)>
- Camarillo, J. (2006). *Factores de Éxito y/o Fracaso en la Implementación del Proyecto "La Gestión En La Escuela Primaria"*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(3), pp. 84-107.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de la Investigación científica y tecnológica*. Madrid, España.
- Checalla, J. (2012). *Determinación de la cultura organizacional en los estudiantes de la escuela profesional de educación secundaria de la Facultad de Ciencias de la Educación UNA*. Puno - Perú: Tesis Universidad Nacional del Altiplano.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.



- Darling y Hammond, L. (2001). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. Barcelona: Ariel.
- Dávila, A. y Martínez N. (1999) “*Cultura en organizaciones latinas*”, siglo XXI. México: Editores, S.A.
- Deal, T. (2005). *Cultural change: Opportunity, silent killer, or metamorphosis?* Masachussets: Pearson.
- Díaz, L. (2016). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la UGEL Gran Chimú de Cascas, Trujillo 2016*. Trujillo - Perú: Tesis Universidad César Vallejo.
- García, M. (1993). La encuesta. En M. García, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.
- Hatchett, D. (2010). *The impact of school culture, teacher job satisfaction, and student attendance rates on academic achievement of middle school students*. Louisville - Usa: Tesis University of Louisville. Obtenido de <http://ir.library.louisville.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1581&context=etd>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hofstede, G. (2000). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Industrialisation Economic Development and the Regional Question in the Third World*. London: International Monetary Found.
- HRmarketer.com (2005), *Looking for ways to Boost your company's Bottom-Line Results? Research shows big impact of positive*, PR Newswire
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Prentice-Hall
- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., y Mannion, R. (2011). *Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature*. Public Administration Review, 69(6), 1087-1096.
- Kaya, A. (2015). *La relación entre el liderazgo espiritual y los comportamientos de ciudadanía organizacional: una investigación sobre los comportamientos de los directores escolares*. *Ciencias de la Educación: Teoría y Práctica*, 15(3), 597-606. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1067434>

- Kotter, J., y Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and performance*. New York: McGraw Hill.
- Loera, A., Hernández, R. y García, E. (2006). *Buenas Prácticas de Gestión Escolar y Participación en las Escuelas PEC. Resultados de la comparación de muestras polarizadas por niveles de logro y eficacia escolar 2001-2006*. México:SEP. en [www.heuristicaeducativa.org/nuevo/biblioteca/16-f5buenaspracticassgyp.pdf](http://www.heuristicaeducativa.org/nuevo/biblioteca/16-f5buenaspracticassgyp.pdf)
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*, New York, Macmillan Co.
- Mercer T. (1996), "Study Confirms it:Corporate culture matters".Cranes Detroit Business Nov,
- MINEDU (a). (2012). *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas*. Lima - Perú: Ministerio de Educación del Perú.
- MINEDU. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 - 2016*. Lima - Perú: Ministerio de Educación del Perú. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/files/5042\\_201212260900.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/5042_201212260900.pdf)
- MINEDU (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima-Perú. Ministerio de Educación.
- Navarro, M. (2009). *Consentimiento informado, anonimato y confidencial en investigación social*. Buenos Aires - Argentina: Interamerica.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behaviour: Cases, Concepts and Controversies*. New Delhi. : Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (2012). *Efectos de la Estructura Organizacional de la Escuela Actual sobre el Trabajo del Maestro-Edición Única*. México: Tesis de Maestría Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual. Obtenido de [https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/571083/1/DocsTec\\_12070.pdf](https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/571083/1/DocsTec_12070.pdf)
- Rogers, C. (1970). *On Encounter Groups*. New York: Harrow Books, Harper and Row
- Rousseau, D. (2000). *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*. En Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Pearson.

- Ruiz, C. y Pinchi, W. (2015). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope – 2014*. Trujillo – Perú: Tesis Universidad Nacional de Trujillo.
- Ruiz, G. (1999). *Un acercamiento a la calidad de la Educación Primaria en Aguascalientes desde la perspectiva de la efectividad escolar*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Sánchez, M. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato*. Santiago de Querétaro - México: Tesis Universidad Autónoma de Querétaro.
- Sathe, V. (1985). *Cultura y realidades corporativas relacionadas*. Homewood, IL: Irwin.
- Saxton, M., y Serpa, R. (2011). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1995). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jassey Boss.
- Schein, E.H. (2004) 2nd ed, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheen, Y. (2005). *A comparison of organizational culture between a junior college's and a medical center's nursing department in Taiwan*. Tesis doctoral Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3172098).
- Smart, J., y Hamm, R. (2003). *Organizational culture and effectiveness in two-year colleges*. Research in Higher Education, 34(1), 95-106.
- Smart, J., & John, E. (1996). *Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the culture type” and “strong culture hypothesis*. Educational Evaluation and Policy Analysis, 18(3), Educational Evaluation and Policy Analysis.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, 339-358.
- Trice, H., y Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall: Upper Saddle River NJ.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding The Wave Of Culture. Understanding Culture Diversity in Business*. Los Angeles: Mc GrawHill.

- Ugarte, M.; Arguedas C. y Angeles N. (2012). *Balance de la descentralización de la educación 2009-2012*. Lima: Family Health International
- Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2006). *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima*. Lima: Ministerio de Educación.
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(5), 149-156.
- Yábar S., I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. Lima- Perú: Tesis de maestría Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## **ANEXOS**

Anexo 1

**MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDAC.	
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
CULTURA ORGANIZACIONAL  Es entendida como patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió mientras se adaptaban al lugar escogido para vivir y a la unificación de las distintas formas de pensamiento y acción. Estas formas de vida aceptada por todos, se transmiten a las nuevas generaciones como manera correcta de percibir, pensar y sentir.	Valores	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores													
			2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo													
			3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas													
			4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales													
			5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos													
	Creencias	Identifica creencias de la institución	6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna													
			7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado													
			8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas													
			9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista.													
			10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente													
	Clima	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona													
			12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución													
			13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo													

			14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia													
			15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos													
	Normas	Identifica el rol que cumplen las normas institucionales	16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución													
			17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias													
			18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas													
			19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución													
			20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes													

---

FIRMA DEL EVALUADOR  
DNI:

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de la cultura organizacional

**DIRIGIDO A:**

**Docentes de educación secundaria.**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**VALORACIÓN:**

ADECUADO	INADECUADO
----------	------------

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**



## **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. Nombre del instrumento: Cuestionario para medir Cultura Organizacional
2. Autoras: Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño
3. Adaptación: Jorge Elmo Chávez Chota
4. Administración: Individual o colectiva
5. Duración: 15 – 25 minutos
6. Aplicación: Docentes del nivel secundaria de menores de la IE Santa Magdalena Ciudad de Dios - Guadalupe – Pacasmayo
7. Material: Cuadernillo de preguntas
8. Variables

El instrumento que se utilizará en cultura organizacional, estará evaluando los factores que a continuación se detallan:

**Valores:** Para los integrantes de una determinada organización vienen a constituir los principios o cualidades inherentes al grupo, dentro de los que se pueden mencionar el servicio que se debe brindar a los clientes, la innovación y creatividad que los diferencie de otras organizaciones, entre otros.

**Creencias:** Se entiende como la presunción o suposición de cómo pensamos que es el modelo que posee nuestra institución de la cual no somos conscientes si esas consideraciones son verdaderas o falsas.

**Clima:** Lo podemos definir como el ambiente o atmósfera en el que nos desenvolvemos los integrantes de una organización que está llena de sentimientos, emociones, simpatías, antipatías, etc. que influye positiva o negativamente en el accionar de las personas que laboran en la parte física y determinan la manera como trabajan y conviven los integrantes de la organización.

**Normas:** Son las reglas de comportamiento que posee toda institución, convertidas en estándares que regulan el actuar de las personas dentro de las que se incluyen las formas de comportamiento de todos los integrantes de la organización.

## **9. Normas de aplicación**

Para la aplicación del instrumento se tendrá en cuenta lo siguiente:

- El ambiente debe ser amplio y espacioso, contará con buena iluminación y tendrá ventilación adecuada.
- La aplicación de la prueba debe de realizarse de manera continua y sin interrupciones en circunstancias que los docentes estén descansados y sin preocupaciones, siendo preferible que se ejecute en horas de la mañana.
- La persona que tendrá a su cargo la aplicación de la prueba deberá tener todo el material listo antes del inicio de la evaluación para evitar contratiempos de última hora.
- Los docentes a quienes se les aplicará la prueba deberán conocer previamente cual es el propósito de la aplicación del instrumento aplicado; así mismo, se les mencionará que no existen preguntas buenas ni malas y que deben contestarlas según su apreciación personal.
- Durante el tiempo que dure la evaluación, el evaluador deberá estar presente y resolver algunas dudas que se pudieran presentar por parte de algún docente, teniendo en cuenta que la resolución de dudas o aclaraciones no es para brindar información adicional en cuanto a los ítems planteados para evitar suspicacias y no variar el sentido de cada una de las preguntas.
- Si por alguna razón se planteara algunas dudas después de haberse iniciado la evaluación, se tendrían que resolver de manera individual para evitar que el resto de docentes se distraigan poniendo en grave riesgo la seriedad de la investigación

- Para evitar que los docentes evaluados se vean presionados y no sean objetivos en sus respuestas se debe evitar la presencia de los directivos y personal administrativo.

#### 10. Organización de ítems:

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Valores	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1,2,3,4,5
Creencias	Identifica creencias de la institución	6,7,8,9,10
Clima	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11,12,13,14,15
Normas	Identifica el rol que cumplen las normas institucionales	16,17,18,19,20

#### 11. Escala de Calificación:

##### Por Dimensiones

Dimensión	Escala de calificación	Valor
Valores  (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	5 a 8
	Medio	9 a 11
	Alto	12 a 15

Dimensión	Escala de calificación	Valor
Creencias  (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	5 a 8
	Medio	9 a 11
	Alto	12 a 15

Dimensión	Escala de calificación	Valor
Clima  (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	5 a 8
	Medio	9 a 11
	Alto	12 a 15

Dimensión	Escala de calificación	Valor
Normas  (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	5 a 8
	Medio	9 a 11
	Alto	12 a 15

#### Por Variable

Variable	Escala de Calificación	Valor
Cultura Organizacional	Bajo	20 a 33
	Medio	34 a 47
	Alto	48 a 60



Anexo 4

**CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación, encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

(Escoja solamente UNA respuesta)

Nunca : 1  
A veces : 2  
Siempre : 3

El presente cuestionario no constituye una prueba, por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas; así mismo, las respuestas brindadas y los resultados obtenidos serán muy confidenciales.

Nº	ÍTEM	Escala		
		1	2	3
1.	En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores			
2.	En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo			
3.	Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas			
4.	Ante una situación predominan los valores del colegio antes que los personales			
5.	La institución tiene valores, los conozco y soy consciente de ellos			
6.	Cree usted que para ingresar a la institución es necesaria una recomendación o influencia interna			
7.	Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado			
8.	Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas			

Nº	ÍTEM	Escala		
		1	2	3
9.	Considerando a sus colegas, ante una polémica todos estarían de acuerdo o habría muchos puntos de vista y desacuerdo			
10.	Primero me formo la universidad, después esta institución donde trabajo varios años			
11.	Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona			
12.	Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución educativa			
13.	Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo			
14.	En momentos difíciles no solo tengo a mi familia, también tengo a mis colegas de esta institución donde trabajo			
15.	Es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos			
16.	Existe reglamento interno, lo conozco			
17.	Todo el personal somos tratados por igual no hay preferencias			
18.	Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas			
19.	No es complicado cumplir las normas y reglamentos de trabajo			
20.	Las normas moldean al personal y estos a la vez moldean a sus alumnos			

Anexo 5

**MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO**

**TÍTULO DE LA TESIS** Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMIENDAC.	
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta			
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
DESEMPEÑO DIRECTIVO Conjunto de prácticas y acciones propias del director que, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar soluciones a los diferentes problemas que se detectan en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social													
			2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI)													
			3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje													
		Genera la participación democrática	4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación													
			5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía													
			6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación													
		Organiza las condiciones operativas	7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo													
			8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase													
			9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa													
		Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes													
			11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.)													



[illegible]

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de desempeño directivo

**DIRIGIDO A:**

**Docentes de educación secundaria.**

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**VALORACIÓN:**

ADECUADO	INADECUADO
----------	------------

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

## **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO**

- 1. Nombre del instrumento:** Cuestionario para medir desempeño directivo
- 2. Autor:** JORGE ELMO CHÁVEZ CHOTA en base a (MINEDU , 2016)
- 3. Objetivo:** Determinar el nivel de desempeño directivo
- 4. Usuarios:** Docentes del nivel secundaria en I.E. Santa Magdalena – Ciudad de Dios.
- 5. Tiempo:** 15 minutos
- 6. Procedimientos de aplicación:**
  - Se ubicarán a los docentes en la hora de recreo y se les aplicará el cuestionario en un área cómoda (puede ser en salón de profesores).
  - El instrumento será repartido de manera individual a cada docente.
  - Se brindarán las debidas instrucciones para una aplicación adecuada del Cuestionario; además, se les informará a los docentes el propósito del estudio
  - El tiempo destinado al desarrollo del presente cuestionario es de aproximadamente 15 minutos.
  - El cuestionario se desarrollará sin ayuda, de manera personal.
  - Para obtener el respectivo puntaje dimensional se sumará las respuestas de cada dimensión, el puntaje de la variable será la suma de todas las dimensiones

### **7. Organización de ítems:**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1,2,3
	Genera la participación democrática	4,5,6
	Organiza las condiciones operativas	7,8,9
	Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10,11,12
	Promueve la colaboración mutua entre docentes	13,14,15

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve autoevaluación profesional formación continua de docentes	16, 17,18
	Organiza la calidad de los procesos pedagógicos	19,20,21
	Brinda orientación a los docentes	22,23,24

## 8. Escala de Calificación:

### Por Dimensiones

<b>Dimensión</b>	<b>Escala de calificación</b>	<b>Valor</b>
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	12 a 19
	Medio	20 a 28
	Alto	29 a 36

<b>Dimensión</b>	<b>Escala de calificación</b>	<b>Valor</b>
Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (Puntaje: 3 pts. c/ ítem)	Bajo	12 a 19
	Medio	20 a 28
	Alto	29 a 36

### Por Variable

<b>Variable</b>	<b>Escala de Calificación</b>	<b>Valor</b>
Desempeño Directivo	Bajo	24 a 39
	Medio	40 a 56
	Alto	57 a 72



Anexo 8

**CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DIRECTIVO**

Estimado colega, la siguiente encuesta es anónima y escoja la respuesta que más se aproxime a su opinión sobre cada una de las proposiciones.

Nunca : 1  
A veces : 2  
Siempre : 3

Nº	ÍTEM	Escala		
		1	2	3
1.	La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social			
2.	La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI)			
3.	La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje			
4.	La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación			
5.	Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía			
6.	En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación			
7.	Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo			
8.	A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase			
9.	En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa			
10.	La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes			

Nº	ÍTEM	Escala		
		1	2	3
11.	En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.)			
12.	En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar			
13.	Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes			
14.	En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica			
15.	Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo			
16.	En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua			
17.	Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica			
18.	En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes			
19.	En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular			
20.	Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación			
21.	En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula			
22.	Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado			
23.	Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes			
24.	Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño			

Anexo 9

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en una IE de Ciudad de Dios 2017?	General Determinar qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la I.E. Santa Magdalena de Ciudad de Dios 2017.	ho: No existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en una IE Ciudad de Dios 2017.	CULTURA ORGANIZACIONAL	VALORES	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores 2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo 3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas 4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales 5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos	Likert  (1) = Nunca  (2) = A veces  (3) = Siempre
	Específicos  1. Identificar el nivel de la cultura organizacional en la I.E. Santa Magdalena de Ciudad de Dios 2017.	hi: Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en una IE Ciudad de Dios 2017.		CREENCIAS	Identifica creencias de la institución	6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna 7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado 8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas 9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista. 10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente	
	2. Identificar el desempeño directivo en la I.E. Santa Magdalena de Ciudad de Dios 2017.			CLIMA	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona 12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución 13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo 14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia 15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos	
	3. Establecer la relación que			NORMAS	Identifica el rol que cumplen las	16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución 17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias	

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
	existe entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en la I.E. Santa Magdalena de Ciudad de Dios 2017.				normas institucionales	18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas 19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución 20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes	
			DESEMPEÑO DIRECTIVO	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social 2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI) 3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje	Likert  1. Nunca 2. A veces 3. Siempre
					Genera la participación democrática	4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación 5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía 6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación	
					Organiza las condiciones operativas	7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo 8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase 9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa	
					Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes 11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.) 12. En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar	



Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala
				Orientación de procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve la colaboración mutua entre docentes	13. Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes 14. En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica 15. Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo	
					Promueve autoevaluación profesional y formación continua de docentes	16. En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua 17. Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica 18. En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes	
					Organiza la calidad de los procesos pedagógicos	19. En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular 20. Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación 21. En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula	
					Brinda orientación a los docentes	22. Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado 23. Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes 24. Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño	

## Anexo 10

### CONFIABILIDAD DE CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente validación se llevó a cabo mediante una encuesta piloto en 10 participantes de la I.E. Virgilio Purizaga Aznarán de Pacasmayo. Los resultados fueron procesados para determinar el coeficiente alfa de Cronbach de los resultados de las preguntas se procesaron en el software Estadístico SPSS V. 22. Y se detallan en la siguiente tabla

Tabla.

Resultados de procesamiento de 10 encuestas para determinar la confiabilidad de las preguntas mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Items	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores	0.658	0.718
2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo	0.885	0.845
3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas	0.947	0.912
4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales	0.356	0.74
5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos	0.776	0.736
6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna	0.506	0.964
7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado	0.816	0.882
8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas	0.972	0.895
9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista.	0.931	0.974
10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente	0.914	0.815
11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona	0.604	0.837

Items	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución	0.527	0.995
13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo	0.364	0.831
14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia	0.737	0.941
15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos	0.741	0.807
16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución	0.735	0.863
17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias	0.562	0.919
18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas	0.8	0.947
19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución	0.45	0.76
20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes	0.648	0.765
		0.8573

Resumen de procesamiento de casos			
		Nº	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,857	20

Dado que el coeficiente hallado es  $0.857 > 0.8$  se concluye que el test y las preguntas son altamente confiable.

Anexo 11

**BASE DE DATOS DE PRUEBA PILOTO CULTURA ORGANIZACIONAL**

	iten 1	iten 2	iten 3	iten 2	iten 3	iten 6	iten 7	iten 8	iten 9	iten 1	iten 11	iten 12	iten 13	iten 12	iten 13	iten 16	iten 17	iten 18	iten 19	iten 20
Encuesta 1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2
Encuesta 2	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	1
Encuesta 3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1
Encuesta 2	1	2	2	2	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1
Encuesta 3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3
Encuesta 6	3	1	3	1	1	1	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	1
Encuesta 7	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3
Encuesta 8	3	2	3	2	3	2	3	1	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	1	3
Encuesta 9	2	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3
Encuesta 10	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3

## CONFIABILIDAD DE CUESTIONARIO DESEMPEÑO DIRECTIVO

La presente validación se llevó a cabo mediante una encuesta piloto en 10 participantes de la I.E. Virgilio Purizaga Aznarán de Pacasmayo. Los resultados fueron procesados para determinar el coeficiente alfa de Cronbach de los resultados de las preguntas se procesaron en el software Estadístico SPSS V. 22, y se detallan en la siguiente tabla

Tabla.

Resultados de procesamiento de 10 encuestas para determinar la confiabilidad de las preguntas mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

Items	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social	0.611	1.000
2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI)	0.316	0.981
3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje	0.563	0.943
4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación	0.835	1.019
5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía	0.574	0.921
6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación	0.617	0.905
7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo	0.590	0.803
8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase	0.630	0.916
9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa	0.523	1.009

Items	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes	0.665	1.027
11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.)	0.930	0.931
12. En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar	0.723	1.044
13. Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes	0.675	0.895
14. En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica	0.608	1.034
15. Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo	0.582	0.896
16. En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua	0.385	0.878
17. Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica	0.625	1.001
18. En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes	0.566	0.969
19. En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular	0.953	0.988
20. Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación	0.683	0.771
21. En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula	0.986	0.771
22. Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado	0.864	0.786
23. Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes	0.730	0.966
24. Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño	0.397	0.894
		0.931

Resumen de procesamiento de casos			
		Nº	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	24	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.931	24

Dado que el coeficiente hallado es  $0.931 > 0.8$  se concluye que el test y las preguntas son altamente confiable.

**BASE DE DATOS DE PRUEBA PILOTO DESEMPEÑO DIRECTIVO**

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24
Encuesta 1	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	1	2	3	3	2
Encuesta2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
Encuesta3	1	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
Encuesta 2	2	3	2	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2
Encuesta3	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1
Encuesta 6	2	3	2	2	1	3	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1
Encuesta 7	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	1
Encuesta 8	3	2	3	1	1	2	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	2
Encuesta 9	3	2	3	1	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
Encuesta 10	2	1	3	2	3	2	3	3	2	1	1	3	3	3	2	3	2	2	1	3	3	2	2



## AUTORIZACIÓN



### **"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"**

La directora de la Institución Educativa "Santa Magdalena" de Ciudad de Dios, Guadalupe - La Libertad, expide la siguiente:

## **AUTORIZACIÓN**

Visto la solicitud presentada por el Sub Director: CHÁVEZ CHOTA, Jorge Elmo maestrante de la Universidad "Cesar Vallejo", donde solicita aplicar su Proyecto de Tesis, se dispone lo siguiente:

**AUTORIZAR** al Sub Director

**CHÁVEZ CHOTA, Jorge Elmo**

Aplicar el proyecto de tesis titulado: *"Cultura organizacional y desempeño directivo en una institución educativa. Ciudad de Dios, 2017"*, en la institución que gestiona.

Ciudad de Dios, octubre de 2017.

## VALIDEZ DE AIKEN CULTURA ORGANIZACIONAL

Validéz de Aiken respecto al criterio de la Relación entre la variable y la dimensión									
Dimensiones	Ítem	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Total (\$) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c-1))	Validéz por ítems ESCALAS
Valores	1	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	2	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	3	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	4	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	5	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Creencias	6	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	7	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	8	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	9	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	10	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Clima	11	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	12	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	13	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	14	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	15	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Normas	16	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	17	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	18	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	19	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	20	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Total: Validéz del instrumento ó índice general							15	1.00	Fuerte validéz

Validéz de Aiken respecto al criterio de la Relación entre la dimensión y el indicador									
Dimensiones	Ítem	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c- 1))	Validéz por ítems  ESCALAS
Valores	1	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	2	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	3	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	4	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	5	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Creencias	6	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	7	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	8	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	9	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	10	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Clima	11	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	12	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	13	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	14	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	15	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Normas	16	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	17	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	18	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	19	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	20	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Total: Validéz del instrumento ó índice general							15	1.00	Fuerte validéz

Validéz de Aiken respecto al criterio de la Relación entre el indicador y el ítem									
Dimensiones	Ítem	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c-1))	Validéz por ítems ESCALAS
Valores	1	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	2	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	3	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	4	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	5	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Creencias	6	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	7	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	8	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	9	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	10	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Clima	11	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	12	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	13	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	14	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	15	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Normas	16	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	17	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	18	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	19	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	20	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Total: Validéz del instrumento ó índice general							15	1.00	Fuerte validéz

Validéz de Aiken respecto al criterio de la Relación entre el ítem y la opción de respuesta									
Dimensiones	Ítem	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c-1))	Validéz por ítems ESCALAS
Valores	1	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	2	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	3	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	4	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	5	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Creencias	6	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	7	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	8	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	9	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	10	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Clima	11	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	12	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	13	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	14	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	15	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Normas	16	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	17	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	18	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	19	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	20	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Total: Validéz del instrumento ó índice general							15	1.00	Fuerte validéz

### VALIDEZ DE AIKEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

Validéz de Aiken respecto al criterio de la Relación entre la variable y la dimensión									
Dimensiones	Ítem	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Total (\$) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c-1))	Validéz por ítems ESCALAS
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	1	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	2	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	3	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	4	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	5	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	6	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	7	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	8	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	9	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	10	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	11	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	12	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	13	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	14	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	15	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	16	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	17	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	18	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	19	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	20	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	21	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	22	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	23	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	24	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Total: Validéz del instrumento ó índice general							15	1.00	Fuerte validéz

Validéz de Aiken respecto al criterio de la Relación entre la dimensión y el indicador									
Dimensiones	Ítem	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c-1))	Validéz por ítems ESCALAS
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	1	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	2	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	3	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	4	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	5	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	6	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	7	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	8	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	9	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	10	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	11	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	12	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	13	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	14	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	15	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	16	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	17	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	18	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	19	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	20	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	21	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	22	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	23	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	24	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Total: Validéz del instrumento ó índice general							15	1.00	Fuerte validéz

Validéz de Aiken respecto al criterio de la Relación entre el indicador y el ítem									
Dimensiones	Ítem	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c-1))	Validéz por ítems ESCALAS
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	1	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	2	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	3	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	4	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	5	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	6	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	7	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	8	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	9	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	10	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	11	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	12	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	13	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	14	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	15	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	16	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	17	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	18	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	19	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	20	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	21	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	22	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	23	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	24	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Total: Validéz del instrumento ó índice general							15	1.00	Fuerte validéz



Validéz de Aiken respecto al criterio de la Relación entre el ítem y la opción de respuesta									
Dimensiones	Ítem	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c-1))	Validéz por ítems ESCALAS
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	1	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	2	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	3	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	4	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	5	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	6	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	7	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	8	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	9	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	10	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	11	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	12	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	13	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	14	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	15	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	16	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	17	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	18	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	19	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	20	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	21	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	22	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	23	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
	24	3	3	3	3	3	15	1.00	Fuerte validéz
Total: Validéz del instrumento ó índice general							15	1.00	Fuerte validéz

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

## MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

TÍTULO DE LA TESIS: Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDAC.
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CULTURA ORGANIZACIONAL Es entendida como patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió mientras se adaptaban al lugar escogido para vivir y a la unificación de las distintas formas de pensamiento y acción. Estas formas de vida aceptada por todos, se transmiten a las nuevas generaciones como manera correcta de percibir, pensar y sentir. (Schein, 1995).	Valores	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores			X	X		X		X		X		
			2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo			X	X		X		X		X		
			3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas			X	X		X		X		X		
			4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales			X	X		X		X		X		
			5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos			X	X		X		X		X		
	Creencias	Identifica creencias de la institución	6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna			X	X		X		X		X		
			7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado			X	X		X		X		X		
			8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas			X	X		X		X		X		
			9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista.			X	X		X		X		X		
			10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente			X	X		X		X		X		
	Clima	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona			X	X		X		X		X		
			12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución			X	X		X		X		X		
			13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo			X	X		X		X		X		
			14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia			X	X		X		X		X		

			15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos			X	X		X		X		X		
	Normas	Identifica el rol que cumplen las normas institucionales	16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución			X	X		X		X		X		
			17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias			X	X		X		X		X		
			18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas			X	X		X		X		X		
			19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución			X	X		X		X		X		
			20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes			X	X		X		X		X		

  
 FIRMA DEL EVALUADOR  
 DNI: 19229008



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de la cultura organizacional

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** CABANILLAS CHAVEZ JULIA IRENE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

**VALORACIÓN:**

ADECUADO 	INADECUADO
--	------------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

### MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

**TÍTULO DE LA TESIS** Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMs	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMIENDAC.
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO DIRECTIVO Conjunto de prácticas y acciones propias del director que, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar soluciones a los diferentes problemas que se detectan en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad a la misión, visión y valores institucionales. (MINEDU, 2012)	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social			X	X		X		X		X		
			2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI)			X	X		X		X		X		
			3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje			X	X		X		X		X		
		Genera la participación democrática	4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación			X	X		X		X		X		
			5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía			X	X		X		X		X		
			6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación			X	X		X		X		X		
		Organiza las condiciones operativas	7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo			X	X		X		X		X		
			8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase			X	X		X		X		X		
			9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa			X	X		X		X		X		
		Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes			X	X		X		X		X		
			11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.)			X	X		X		X		X		
			12. En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar			X	X		X		X		X		



Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve la colaboración mutua entre docentes	13. Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes			X	X		X		X		X		
		14. En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica			X	X		X		X		X		
		15. Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo			X	X		X		X		X		
	Promueve autoevaluación profesional y formación continua de docentes	16. En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua			X	X		X		X		X		
		17. Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica			X	X		X		X		X		
		18. En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes			X	X		X		X		X		
	Organiza la calidad de los procesos pedagógicos	19. En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular			X	X		X		X		X		
		20. Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación			X	X		X		X		X		
		21. En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula			X	X		X		X		X		
	Brinda orientación a los docentes	22. Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado			X	X		X		X		X		
		23. Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes			X	X		X		X		X		
		24. Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño			X	X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 19225008

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de desempeño directivo

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** CABANILLAS CHAVEZ JULIA IRENE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

**VALORACIÓN:**

ADECUADO ☒

INADECUADO ☐

*Cabanillas CH*  
FIRMA DEL EVALUADOR



# **MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDAC.
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CULTURA ORGANIZACIONAL Es entendida como patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió mientras se adaptaban al lugar escogido para vivir y a la unificación de las distintas formas de pensamiento y acción. Estas formas de vida aceptada por todos, se transmiten a las nuevas generaciones como manera correcta de percibir, pensar y sentir. (Schein, 1995).	Valores	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores			X	X		X		X		X		
			2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo			X	X		X		X		X		
			3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas			X	X		X		X		X		
			4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales			X	X		X		X		X		
			5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos			X	X		X		X		X		
	Creencias	Identifica creencias de la institución	6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna			X	X		X		X		X		
			7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado			X	X		X		X		X		
			8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas			X	X		X		X		X		
			9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista.			X	X		X		X		X		
			10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente			X	X		X		X		X		
	Clima	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona			X	X		X		X		X		
			12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución			X	X		X		X		X		
			13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo			X	X		X		X		X		
			14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia			X	X		X		X		X		



			15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos			X	X		X		X		X		
	Normas	Identifica el rol que cumplen las normas institucionales	16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución			X	X		X		X		X		
			17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias			X	X		X		X		X		
			18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas			X	X		X		X		X		
			19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución			X	X		X		X		X		
			20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes			X	X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 45083894

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de la cultura organizacional

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** TANTA VALDEZ LUIS ALBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER EN EDUCACION

**VALORACIÓN:**

ADECUADO

INADECUADO

  
FIRMA DEL EVALUADOR



# MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

TÍTULO DE LA TESIS Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMs	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDAC.
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO DIRECTIVO Conjunto de prácticas y acciones propias del director que, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar soluciones a los diferentes problemas que se detectan en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad a la misión, visión y valores institucionales. (MINEDU, 2012)	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social			X	X		X		X		X		
			2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI)			X	X		X		X		X		
			3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje			X	X		X		X		X		
		Genera la participación democrática	4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación			X	X		X		X		X		
			5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía			X	X		X		X		X		
			6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación			X	X		X		X		X		
		Organiza las condiciones operativas	7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo			X	X		X		X		X		
			8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase			X	X		X		X		X		
			9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa			X	X		X		X		X		
		Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes			X	X		X		X		X		
			11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.)			X	X		X		X		X		
			12. En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar			X	X		X		X		X		



Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve la colaboración mutua entre docentes	13. Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes			X	X		X		X		X		
		14. En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica			X	X		X		X		X		
		15. Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo			X	X		X		X		X		
	Promueve autoevaluación profesional y formación continua de docentes	16. En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua			X	X		X		X		X		
		17. Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica			X	X		X		X		X		
		18. En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes			X	X		X		X		X		
	Organiza la calidad de los procesos pedagógicos	19. En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular			X	X		X		X		X		
		20. Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación			X	X		X		X		X		
		21. En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula			X	X		X		X		X		
	Brinda orientación a los docentes	22. Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado			X	X		X		X		X		
		23. Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes			X	X		X		X		X		
		24. Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño			X	X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 45083894

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de desempeño directivo

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** TANTA VALDEZ LUIS ALBERTO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MAGISTER EN EDUCACIÓN

**VALORACIÓN:**

ADECUADO

INADECUADO

  
FIRMA DEL EVALUADOR



### MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**TÍTULO DE LA TESIS:** Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CULTURA ORGANIZACIONAL  Es entendida como patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió mientras se adaptaban al lugar escogido para vivir y a la unificación de las distintas formas de pensamiento y acción. Estas formas de vida aceptada por todos, se transmiten a las nuevas generaciones como manera correcta de percibir, pensar y sentir. (Schein, 1995).	Valores	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores			X	X		X		X		X		
			2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo			X	X		X		X		X		
			3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas			X	X		X		X		X		
			4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales			X	X		X		X		X		
			5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos			X	X		X		X		X		
	Creencias	Identifica creencias de la institución	6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna			X	X		X		X		X		
			7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado			X	X		X		X		X		
			8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas			X	X		X		X		X		
			9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista.			X	X		X		X		X		
			10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente			X	X		X		X		X		
	Clima	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona			X	X		X		X		X		
			12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución			X	X		X		X		X		
			13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo			X	X		X		X		X		
			14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia			X	X		X		X		X		

	Normas	Identifica el rol que cumplen las normas institucionales	15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos			X	X		X		X		X		
			16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución			X	X		X		X		X		
			17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias			X	X		X		X		X		
			18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas			X	X		X		X		X		
			19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución			X	X		X		X		X		
			20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes			X	X		X		X		X		



*[Handwritten Signature]*  
 Mr. GABRIEL HORNA ALBARRÁN  
 DIRECTOR

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 9247672.



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de la cultura organizacional

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** HORNA ALBARRÁN PATRICIO GABRIEL

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Psicopedagogía educativa

**VALORACIÓN:**

ADECUADO

INADECUADO



*[Firma manuscrita]*  
Mg. GABRIEL HORNA ALBARRÁN  
DIRECTOR

FIRMA DEL EVALUADOR



# MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

TÍTULO DE LA TESIS Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMIENDAC.
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO DIRECTIVO Conjunto de prácticas y acciones propias del director que, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar soluciones a los diferentes problemas que se detectan en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad a la misión, visión y valores institucionales. (MINEDU, 2012)	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social			X	X		X		X		X		
			2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI)			X	X		X		X		X		
			3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje			X	X		X		X		X		
		Genera la participación democrática	4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación			X	X		X		X		X		
			5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía			X	X		X		X		X		
			6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación			X	X		X		X		X		
		Organiza las condiciones operativas	7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo			X	X		X		X		X		
			8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase			X	X		X		X		X		
			9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa			X	X		X		X		X		
		Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes			X	X		X		X		X		
			11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.)			X	X		X		X		X		
			12. En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar			X	X		X		X		X		



Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve la colaboración mutua entre docentes	13. Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes			X	X		X		X		X		
		14. En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica			X	X		X		X		X		
		15. Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo			X	X		X		X		X		
	Promueve autoevaluación profesional y formación continua de docentes	16. En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua			X	X		X		X		X		
		17. Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica			X	X		X		X		X		
		18. En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes			X	X		X		X		X		
	Organiza la calidad de los procesos pedagógicos	19. En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular			X	X		X		X		X		
		20. Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación			X	X		X		X		X		
		21. En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula			X	X		X		X		X		
	Brinda orientación a los docentes	22. Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado			X	X		X		X		X		
		23. Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes			X	X		X		X		X		
		24. Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño			X	X		X		X		X		



*[Firma]*  
M. GABRIEL BONA ALBARRÁN  
DIRECTOR

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 19247672

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de desempeño directivo

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** HORNA ACBARRAN PATRICIO GABRIEL

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Psicopedagogía Educativa

**VALORACIÓN:**

ADECUADO

INADECUADO

  
Firma del Evaluador  
H. GABRIEL HORNA ACBARRAN



### MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**TÍTULO DE LA TESIS:** Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CULTURA ORGANIZACIONAL  Es entendida como patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió mientras se adaptaban al lugar escogido para vivir y a la unificación de las distintas formas de pensamiento y acción. Estas formas de vida aceptada por todos, se transmiten a las nuevas generaciones como manera correcta de percibir, pensar y sentir. (Schein, 1995).	Valores	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores			X	X		X		X		X		
			2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo			X	X		X		X		X		
			3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas			X	X		X		X		X		
			4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales			X	X		X		X		X		
			5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos			X	X		X		X		X		
	Creencias	Identifica creencias de la institución	6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna			X	X		X		X		X		
			7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado			X	X		X		X		X		
			8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas			X	X		X		X		X		
			9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista.			X	X		X		X		X		
			10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente			X	X		X		X		X		
	Clima	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona			X	X		X		X		X		
			12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución			X	X		X		X		X		
			13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo			X	X		X		X		X		
			14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia			X	X		X		X		X		

			15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos			X	X		X		X		X		
	Normas	Identifica el rol que cumplen las normas institucionales	16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución			X	X		X		X		X		
			17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias			X	X		X		X		X		
			18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas			X	X		X		X		X		
			19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución			X	X		X		X		X		
			20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes			X	X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 19188914

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de la cultura organizacional

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** López Guamilo, Jaime Wilfredo

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magíster en Administración de la Educación

**VALORACIÓN:**

ADECUADO <input checked="" type="checkbox"/>	INADECUADO <input type="checkbox"/>
--	-------------------------------------



FIRMA DEL EVALUADOR



### MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

**TÍTULO DE LA TESIS** Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMIENDAC.
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO DIRECTIVO Conjunto de prácticas y acciones propias del director que, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar soluciones a los diferentes problemas que se detectan en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad a la misión, visión y valores institucionales. (MINEDU, 2012)	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social			X	X		X		X		X		
			2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI)			X	X		X		X		X		
			3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje			X	X		X		X		X		
		Genera la participación democrática	4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación			X	X		X		X		X		
			5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía			X	X		X		X		X		
			6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación			X	X		X		X		X		
		Organiza las condiciones operativas	7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo			X	X		X		X		X		
			8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase			X	X		X		X		X		
			9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa			X	X		X		X		X		
		Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes			X	X		X		X		X		
			11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.)			X	X		X		X		X		
			12. En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar			X	X		X		X		X		



Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve la colaboración mutua entre docentes	13. Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes			X	X		X		X		X		
		14. En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica			X	X		X		X		X		
		15. Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo			X	X		X		X		X		
	Promueve autoevaluación profesional y formación continua de docentes	16. En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua			X	X		X		X		X		
		17. Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica			X	X		X		X		X		
		18. En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes			X	X		X		X		X		
	Organiza la calidad de los procesos pedagógicos	19. En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular			X	X		X		X		X		
		20. Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación			X	X		X		X		X		
		21. En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula			X	X		X		X		X		
	Brinda orientación a los docentes	22. Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado			X	X		X		X		X		
		23. Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes			X	X		X		X		X		
		24. Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño			X	X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 19188914



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de desempeño directivo

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** López Guanilo, Jaime Wilfredo

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Administración de la Educación

**VALORACIÓN:**

ADECUADO

INADECUADO

  
FIRMA DEL EVALUADOR

### MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**TÍTULO DE LA TESIS: Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDAC.
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CULTURA ORGANIZACIONAL Es entendida como patrón de creencias básicas compartidas que el grupo aprendió mientras se adaptaban al lugar escogido para vivir y a la unificación de las distintas formas de pensamiento y acción. Estas formas de vida aceptada por todos, se transmiten a las nuevas generaciones como manera correcta de percibir, pensar y sentir. (Schein, 1995).	Valores	Identifica los valores institucionales y los pone en práctica	1. En la institución donde usted labora se fomenta el mérito y los valores			X	X		X		X		X		
			2. En la institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo			X	X		X		X		X		
			3. Para la institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas			X	X		X		X		X		
			4. Ante una situación problemática, predominan los valores del colegio antes que los personales			X	X		X		X		X		
			5. Conozco los valores de la institución y me desempeño de acuerdo a ellos			X	X		X		X		X		
	Creencias	Identifica creencias de la institución	6. Cree usted que para ingresar a trabajar a la institución donde labora es necesaria un recomendación o influencia interna			X	X		X		X		X		
			7. Cree usted que el sueldo que recibe por su labor en la Institución es el adecuado			X	X		X		X		X		
			8. Comparte usted varios de los criterios y costumbres de sus colegas			X	X		X		X		X		
			9. Ante una situación polémica todos sus colegas tendrían el mismo punto de vista.			X	X		X		X		X		
			10. La forma de trabajo de la institución mejora su desempeño docente			X	X		X		X		X		
	Clima	Percibe el clima laboral propio de la institución educativa	11. Percibe usted que la institución le permite aprender y progresar como persona			X	X		X		X		X		
			12. Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la institución			X	X		X		X		X		
			13. Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo			X	X		X		X		X		
			14. Percibe usted que los colegas de la institución donde labora la apoyarían en momentos difíciles al igual que su familia			X	X		X		X		X		

			15. Considera usted que es importante apoyar cuando menos moralmente a los colegas en sus problemas tanto laborales como los que compartan o los tengan abatidos			X	X		X		X		X		
	Normas	Identifica el rol que cumplen las normas institucionales	16. Las disposiciones del reglamento interno son difundidas al personal de la institución			X	X		X		X		X		
			17. Todo el personal son tratados por igual no hay preferencias			X	X		X		X		X		
			18. Existe vigilancia permanente sobre el cumplimiento de las normas			X	X		X		X		X		
			19. Las normas y reglamentos de trabajo son cumplidas por el personal de la institución			X	X		X		X		X		
			20. Las normas institucionales moldean al personal y estos a la vez moldean a los estudiantes			X	X		X		X		X		

*Guadalupe Ventura P*

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 40290988



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de la cultura organizacional

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Ventura Poemape, Guadalupe Mercedes

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Administración de 2a Educación

**VALORACIÓN:**

ADECUADO ☒

INADECUADO

Guadalupe Ventura P  
FIRMA DEL EVALUADOR

### MATRIZ DE VALIDACIÓN: ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO

**TÍTULO DE LA TESIS** Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMIENDAC.
				Nunca (1)	A veces (2)	Siempre (3)	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO DIRECTIVO Conjunto de prácticas y acciones propias del director que, actúa de manera eficaz, eficiente, flexible y pensada, para buscar soluciones a los diferentes problemas que se detectan en el convivir diario dentro de las aulas, buscando mejorar el logro de los aprendizajes, de forma ética y técnica, de conformidad a la misión, visión y valores institucionales. (MINEDU, 2012)	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Elabora la planificación institucional	1. La planificación institucional se elabora teniendo en cuenta los procesos pedagógicos, el clima escolar y la influencia del entorno familiar y social			X	X		X		X		X		
			2. La comunidad educativa participa en formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PAT, PCIE, RI)			X	X		X		X		X		
			3. La comunidad educativa en consenso, formulan la visión, la misión y las metas institucionales y de aprendizaje			X	X		X		X		X		
		Genera la participación democrática	4. La institución es conducida de manera colaborativa promoviendo mecanismos de participación			X	X		X		X		X		
			5. Quien dirige la institución establece relaciones interpersonales positivas, demostrando respeto, solidaridad y empatía			X	X		X		X		X		
			6. En su institución se manejan estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación			X	X		X		X		X		
		Organiza las condiciones operativas	7. Los directivos motivan en la comunidad educativa el buen uso de textos, cuadernos de trabajo y material educativo			X	X		X		X		X		
			8. A los docentes los supervisan y estimulan en el cumplimiento de las horas efectivas en clase			X	X		X		X		X		
			9. En su institución se promueve una cultura de prevención, estableciendo estrategias para mitigar posibles riesgos y amenazas en la comunidad educativa			X	X		X		X		X		
		Evalúa la gestión educativa y la rendición de cuentas	10. La información proporcionada por las diferentes comisiones de trabajo se organiza y sistematiza en favor de la mejora de los aprendizajes			X	X		X		X		X		
			11. En su institución se han implementado acciones destinadas a evitar situaciones de corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, etc.)			X	X		X		X		X		
			12. En su institución se promueve la reflexión sobre las metas propuestas priorizando los desafíos que requieren superar			X	X		X		X		X		



Procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve la colaboración mutua entre docentes	13. Cree usted que en su institución se propician espacios de reflexión pedagógica en los docentes			X	X		X		X		X		
		14. En la institución donde trabaja se promueve la capacitación docente para mejorar su práctica pedagógica			X	X		X		X		X		
		15. Considera usted que los directivos promueven un ambiente favorable y colaborativo de trabajo			X	X		X		X		X		
	Promueve autoevaluación profesional y formación continua de docentes	16. En su centro de trabajo se apoya la autoevaluación y la mejora continua			X	X		X		X		X		
		17. Los docentes reciben apoyo para la implementación de proyectos de innovación pedagógica			X	X		X		X		X		
		18. En su institución se organizan adecuadamente las experiencias de mejora implementadas por los docentes			X	X		X		X		X		
	Organiza la calidad de los procesos pedagógicos	19. En su institución se promueve la reflexión sobre la importancia de incorporar la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular			X	X		X		X		X		
		20. Los directivos reflexionan con los docentes la importancia del aprendizaje colaborativo y por indagación			X	X		X		X		X		
		21. En su institución se propicia el reconocimiento a la diversidad de estudiantes existente en aula			X	X		X		X		X		
	Brinda orientación a los docentes	22. Recibe usted orientaciones de los directivos sobre los aprendizajes fundamentales que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado			X	X		X		X		X		
		23. Los directivos motivan en los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes			X	X		X		X		X		
		24. Los resultados de evaluación son utilizados de manera colegiada por los docentes para reflexionar sobre su propio desempeño			X	X		X		X		X		

*Guadalupe Ventura P*

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 40290988

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

ESCALA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.

**OBJETIVO:**

Identificar el nivel de desempeño directivo

**DIRIGIDO A:**

Docentes de educación secundaria.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Ventura Poemape, Guadalupe Mercedes

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Administración de la Educación

**VALORACIÓN:**

ADECUADO ☒

INADECUADO

Guadalupe Ventura P  
FIRMA DEL EVALUADOR